سلسلة كتب المعارف الإدارية
الكتاب الأول - الجزء الثالث

التنظيم الإبداعى

الأستـــاذ الدكتــور
محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات
أبو قير - الإسكندرية
المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض
المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

إهداء

❑ إلى ذلك الرجل الصغير الذى يحتاج منا إلى الكثير

* يحتاج إلى التقدير

* الفهم * النصح

❑ اننى ادعوه إلى أن :-

* يعمل معى * يدرس معى

* يحلل معى * يحتار معى

* ولنحلم معاه

❑ فتعلم بعض الشباب حرفة الادارة.. هو موضوع الأمل

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ

إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾

صدق الله العظيم

« سورة المائدة آية ١٦ »

تقديم

صحيح أن الهيكل التنظيمى هو هيكل يبين المناصب والتبعية الرئاسية .. ولكن تصميم الهيكل لابد أن يكون من منطلق تحقيق النتائج.

فالهيكل المبنى على أساس أنشطة هيكل يسئ توجيه المديرين فلا يجب أ ن يكون الهيكل عبارة عن تجمعات إدارية ولكن من الأفضل عمل مراكز مسئولية عن تحقيق النتائج ولا تتحدد هذه المراكز اعتباطاً ولكن فى شكل شبكة نتائج مترابطة حيث يكون للجزء دور فى تحقيق الهدف الكلى.

ونحن فى الصفحات التالية نستعرض بإيجاز غير مخل بالمضمون بعض المعلومات الخاصة بالهياكل التنظيمية.

آملين فى تحقيق النفع العام للطالب وا لمدير والقارئ .

وعلى الله قصد السبيل

أ.د. محمد الصيرفى

موبيل ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

منزل ٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧

فاكس ٠٦٢/٣٣٥٣٧٩٦

التنظيم

مفهوم التنظيم

دعنا نتفق منذ البداية على أنه من الصعب حصر كل مفاهيم التنظيم السائدة.. كما يجب التنبيه على أن هذه المفاهيم قد يختلف عن بعضها اختلافاً كبيراً بل وقد يصل الأمر إلى حد التناقض فيما بينها.

• فقد ينظر إلى التنظيم فى اللغة العربية على أنه : (١)

أ- «فعل» بمعنى إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية منظمة وهذا يتطلب افعال و إجراءات تهتم بإقامة المنظمة والاهتمام بالجوانب المنظمة والمرتبة فيها.

ب- «اسم» بمعنى منظمة أو كيان منظمة وهو حصيلة هذه الترتيبات فعندما نقول «التنظيم الرسمى» نقصد المنظمة الرسمية ويستخدم هنا التنظيم كإسم.

• وينظر إلى التنظيم فى اللغة الانجليزية على أنه أيضاً (٢)

أ- «فعل» حيث يعنى عمل ترتيبات معينة أو هيكلاً منظماً أو شيئاً حياً.

ب - «اسم» ويعنى تنظيماً أو اتفاقاً أو منظمة أو هيئة الادارة فى المنظمة.

---

(١) د. سعاد نائف برنوطى - الادارة أساسيات إدارة الأعمال - دار وائل للطباعة والنشر- عمان ٢٠٠١ ص ٢٧٦ .

(2) The Conclse Oxford Dictionary of Current English H Oxford.

• وقـد ينظر إلى التنظيم علـى أنه لفظ مـرادف للتنسـيـق أى أنه التـرتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة فى النشـاط سعياً نحو تحقيق هدف مشترك ومن أنصار هذه النظرة جميس مونى[1] الذى عرف التنظيم على أنه «الطريقة التى يتم بموجبها التعاون الانسانى من أجل تحقيق هدف مشترك».

• كما قد ينظر إلى التنظيم على أنه مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات ومن أنصار هذه النظرة كل من:-

• **ليندال ايرويك** الذى يرى أن التنظيم هو «تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات بحيث يمكن اسنادها إلى أشخاص».

• **كونتز واودونيل** حيث ذكرا أن التنظيم هو «اقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلى رأسى وافقى بين المناصب التى اسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع[٢]

• **أما وليام نيومان** فقد ذكر أن التنظيم هو « عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه فى وظائف مقررة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»[٣]

• وقد ينظر إلى التنظيم على أنه وسيلة لتزويد المشروع بكل شئ يلزم لأداء وظيفته ومن أنصار هذه النظرة هنرى فايول حيث يرى أن التنظيم هو «امداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

---

(1) Mrwick, Elements of Organization P. 36

(2) Koontz and O'Donnell, Principles of Management P. 63 .

(٣) د. سيد الهوارى - التنظيم - الهياكل والسلوكيات والنظم- كلية عين شمس - القاهرة ١٩٩٢ ص ٥ .

• كما قد ينظر إلى التنظيم على أنه عملية اختيار القيادات اللازمة للهيكل التنظيمى ومن أنصار هذه النظرة «بيتر دركر» حيث يرى أن التنظيم هو «عملية تحديد النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إداراتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف تم تجميع الوحدات والوظائف فى هيكل تنظيمى ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف».

• وقد ينظر إلى التنظيم إلى أنه «تجمع بشرى بكل ما فيه من تفاعلات وصراعات» ومن أنصار هذه النظرة مارش وهيربرت سايمون الذين يركزون على سلوك الفرد داخل المنظمة ودوافعه وردود أفعاله التنظيمية وهم يعتقدون بأن الخبرة بالفرد ودوافعه ونظام الحوافز والكفاءة المطلوبة يتحقق من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعى للعمل .

• وقد ينظر إلى التنظيم على أنه نظام(*) ومن أنصار هذه النظرة وليام سكوت الذى يرى ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة - الفرد . التنظيم الرسمى التنظيم غير الرسمى. الدور وأنماط العلاقات . الظروف المادية المحيطة بالعمل - وظيفة الاعتماد المتبادل بين هذه الأجزاء - ومعرفة العمليات الرئيسية التى تربط الأجزاء - الاتصال . المعلومات. الرقابة . التنسيق - وكذا معرفة أهداف أجزاء النظام.

• وقد ينظر إلى التنظيم على أنه إدارة ومن أنصار هذه النظرة كل من العالم الفرنسى **Lechatelier** والدكتور محمد فؤاد مهنا.

(*) ينبغى التنبيه هنا بأن هناك فرقا بين النظام والتنظيم فالنظام هو مجموعة القواعد السلوكية التى تحتوى على النواهى والمسموحات والأوامر أما التنظيم هنا فيقصد به ذلك العمل الاجتماعى المستمر لتنسيق أوجه النشاط البشرى فى مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

وبعد هذا العرض السابق يمكننا القول بأنه يكون ضرباً من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد يعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم أو مايتضمنه من عناصر وكل ما يمكن قوله فى هذا المضمار بأن التنظيم هو تلك العملية التى تتضمن تحقيق الاتى [١]

١- تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد.

٢- عدم حدوث أى تداخل أو تضارب فى العمل.

٣- توجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الهدف المشترك وعلى ذلك يمكن القول بأن التنيظم يتضمن [٢]:

أ- تقسيم العمل بما يسمح بتطبيق مبدأ التخصص وبحيث يزداد تطبيق مبدأ التخصص كلما تدرجنا هبوطاً إلى المستويات السفلى من الهيكل التنظيمى.

ب- توفير الأساس اللازم لتحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف التى يؤديها الأفراد المختلفون.

---

(1) Dale E, "Management : Theory and Practice Mc Graw - Hill - New York 1965 PP 225 - 226

(٢) د. ابراهيم الغمرى - الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية - دار الجامعات المصرية - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٨٢ ص ٣١٩ .

كما أن لمصطلح التنظيم مفهومان:-

أ- المفهوم الموضوعى وهو يعنى أن التنظيم نشاط يتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها فى إدارات وأقسام وتحديد المسئوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و تنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها (١)

ب- مفهوم شكلى ويقصد به المنظمة وهى الهيئة التى تضم جماعة بشرية نظمت على شكل إدارات وأقسام التحقيق أهدافاً محددة.

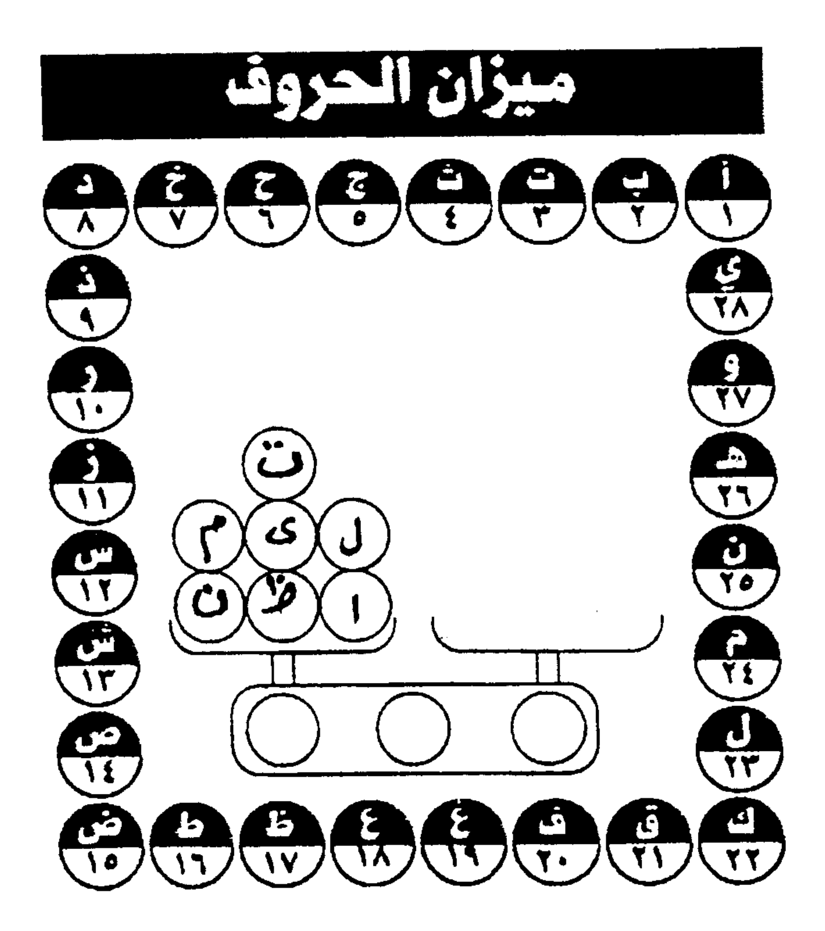
أى يقصد بالتنظيم موضوعياً الوظيفة التنظيمية أما شكلياً فهو الاطار الذى يظهر به التنظيم ونحن فى هذا المؤلف نأخذ بالمفهوم الموضوعى للتنظيم.

---

(١) د. محمد مختار عثمان - مبادئ الإدارة العامة - القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٩٠ ص ١٣

تدريبات عملية

(١) المطلوب منك أن تضع فى الكفة الأخرى من الميزان كلمة تتعادل مع كلمة التنظيم رقمياً.



٢) صيد الأسماك

ابو عياد يعشق الصيد.. لكى تساعده فى اصطياد هذا السمك عليك ان تجاوب على الأسئلة التالية.. ثم ضع دائرة على عدد الأسماك لكل إجابة سؤال - والذى يجب أن يتساوى مع عدد أحرف إجابتك - فإذا كانت إجابتك صحيحة فسوف يكون إجمالى عدد الأسماك مساويا لإجمالى الأعداد الناتجة عن إجابتك للأسئلة.

❖ من هو العالم الذى نظر إلى التنظيم على أنه تجمع بشرى بكل ما فيه من تفاعلات وصراعات ..؟

❖ من هو العالم الذى نظر إلى التنظيم على أنه عملية اختيار القيادات؟

❖ من هو العالم الذى نظر إلى التنظيم على أنه لفظ مرادف للتنسيق ..؟

❖ من هو العالم الذى نظر إلى التنظيم على أنه مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات.



الغرض من التنظيم:

إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً وضمان ت[illegible]ـيق هذه الأعمال بالطريقة التى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الفاعلية.

أهداف التنظيم:

تختلف أهداف التنظيم من منظمة لأخرى غير أن أكثر هذه الأهداف شيوعاً تتمثل فى:

(١) إشباع حاجات الأفراد..

(٢) الربحية ..

(٣) المسئولية الاجتماعية..

(٤) الاستخدام الكفء للمدخلات..

(٥) الإنتاجية..

(٦) التجديد والتنوع فى مفاهيم الإدارة على النحو الذى يمكن من الاحتفاظ بنصيب المنظمة فى الأسواق..

(٧) المحافظة على القيم والسلوكيات السائدة فى المجتمع..

(٨) الاختيار الملائم للأفراد العاملين.

(٩) تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.

(١٠) التحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية.

(١١) تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى كافة المستويات الإدارية.

(١٢) العمل على تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.

خصائص التنظيم:

(١) التنظيم نشاط ديناميكى يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببضعها وتقوم بينها علاقة تأثير وتأثر..

(٢) التنظيم نشاط إنسانى يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين فى مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم ويشتركون فى تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة..

(٣) التنظيم نشاط هادف يعنى بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التى تجعلها تتلائم مع احتياجات الأفراد التى تتميز بالتجدد والتنوع.

(٤) التنظيم نشاط فنى يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين..

أهمية التنظيم:

(١) تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التى تؤديها المنظمة..

(٢) زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات غير المتوقعة التى تطرأ على الظروف البيئية..

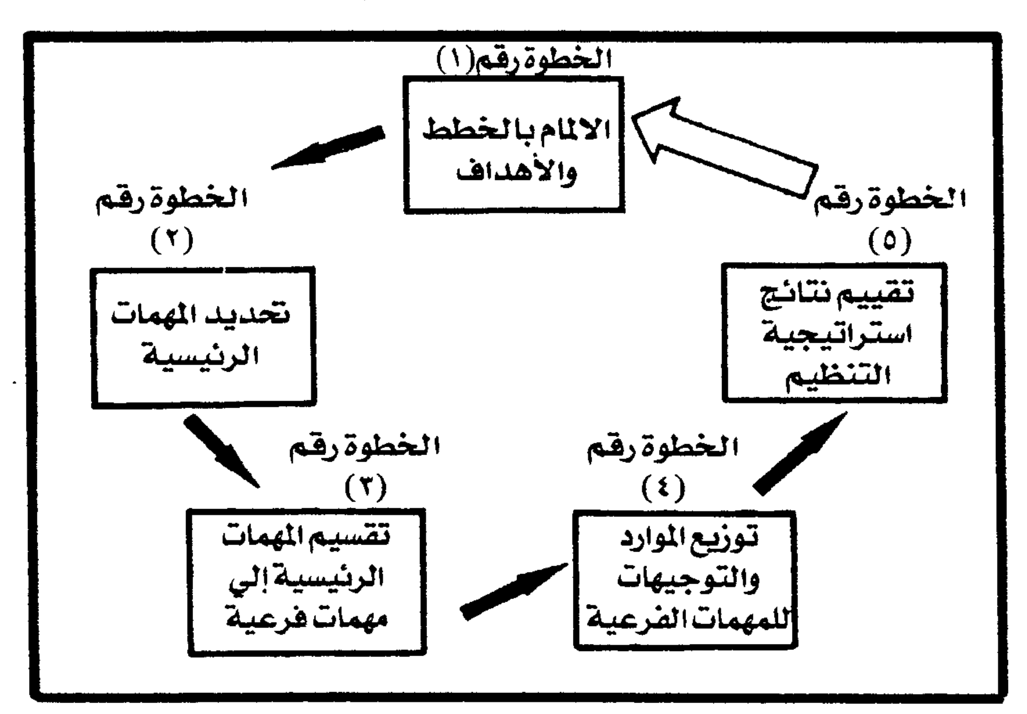
(٣) المساهمة فى الاستغلال الأمثل لإمكانيات العاملين وذلك من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذى يؤديه..

(٤) فى الأمد الطويل يساعد التنظيم على تكوين وتنمية الكوادر الإدارية والقيادية التى تحتاج إليها المنظمة..

عملية التنظيم:

العملية - كما سبق أن ذكرنا- هى مجموعة من الأعمال تحدث أثرا ونحن يمكننا النظر إلى التنظيم باعتباره عملية نظراً لأنه يتكون من مجموعة أعمال يوضحها الشكل التالى.

شكل رقم (١)
عملية التنظيم



وكما يظهر من الشكل فإن هذه الخطوات الخمس ينبغى تكرارها بشكل مستمر لضمان الحصول على التغذية المرتدة للمعلومات والتى تساعد فى تحسين التنظيم الموجود.

فوائد التنظيم [١]

١- التنظيم يضمن عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تفادى اسناد اعمال او وظائف معينة بناء على عوامل شخصية.

(١) د. بشير العلاق- أسس الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره - ص ١٧٤

٢- التنظيم يقضى على الازدواجية والتضارب فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل بين العاملين.

٣- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها.

٤- التنظيم يقوم بتحديد المسئولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

٥- يتضمن التنظيم تحقيق أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمنظمة.

٦- التنظيم ينشئ الاجراءات القياسية وذلك عن طريق وضع وتحديد اجراءات العمل وبالتالى فإنه يوفر على العاملين بالمنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات فى كل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوط بهم.

عناصر التنظيم (١)

١- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط.

٢- عناصر بشرية مكونة من رؤساء ومرؤوسين على شكل جماعات عمل تكلف بأداء الأنشطة.

٣- هيكل تنظيمى تعمل ضمنه العناصر الانسانية وهذا الهيكل يوضح من هو الرئيس ومن هو المرؤوس وخطوط السلطة والاتصال التى تربط بين هذه العناصر.

٤- تحديد دور كل عنصر بشرى من حيث واجباته ومسئولياته وسلطاته.

٥- نظم وإجراءات وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال أو الأنشطة والتى يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم.

(١) د.عمرو وصفى عقيلى - الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

التنظيم بين الرئيس والمرؤوس

الرئيس يجب أن يعرف



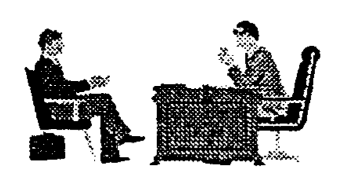
١- ما هي الأعمال المطلوب القيام بها لتنفيذ الخطط..؟

٢- ما هي الشروط اللازم توافرها في الأفراد الذين سيوكل إليهم تنفيذ هذه الأعمال ..؟

٣- ماهي نوع المهام الواجب اسنادها إلي كل فرد لكي يمكن انجاز الأعمال المطلوبة لتنفيذ الخطط ..؟

٤- ماهي قواعد التعامل الواجب اتباعها بين الأفراد أثناء العمل ؟

المرؤوس يجب أن يعرف



١- من هو رئيسه المباشر..؟

٢- من هم زملائه في العمل..؟

٣- ما هي الطريقة التي يتصل بها برؤسائه وزملائه في العمل..؟

٤- ما هي حجم المسئوليات الملقاة علي عاتقه لتنفيذ ما يكلف به من أعمال ؟

٥- ما هي مقدار السلطات المخولة له لتنفيذ الأعمال المطلوبة منه ؟

٦- ما هي جماعات العمل الأخري الموجودة داخل المنظمة والتي تتكامل جهودها لتحقيق أهداف الخطة..؟

نظريات التنظيم:

تهدف نظريات التنظيم إلى المساعدة فى وشرح كيمية بناء التنظيم وكدا التنبؤ بالكيفية التى يمكن أن تأثر بها بعض المتغيرات - مثل التحول من التقسيم الإدارى الوظيفى إلى التقسيم الإدارى على أساس المنهج - على بقية التنظيم.

ويلاحظ أنه ليس هناك اتفاق بين العلماء على عدد النظريات الخاصة بالتنظيم ولكن أكثر الآراء شيوعاً فى ذلك الجانب التقسيم الى أورده هنرى توسى حيث قسم نظريات التنظيم إلى ست مجموعات هى :-

١- النظرية الكلاسيكية

٢- نظرية التبادل الاجتماعى

٣- نظرية التنظيم الهيكلى

٤- نظرية التنظيم المتكليفة

٥- نظرية التنظيم

٦- نظرية التنظيم المتكاملة

غير أننا سوف نعالج فى الصفحات التالية على أكثر نظريات التقسيم شيوعاً وذلك كما يلى :-

(١) النظرية الكلاسيكية:

- **منطوق النظرية:**

إن تنظيم العمل (الواجبات) يمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة

رواد هذه النظرية:

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التى تناولت موضوع التنظيم ومن أشهر روادها فردريك تايلور - وهارنبجتن أمرسون- وهنرى تايول .

فروض النظرية:

١- يجب الاهتمام بإيجاد أسلوب قياس أمثل لأداء الأعمال.

٢- يجب اتباع الاسلوب التحليلى لإيجاد الاساليب أو النماذج القياسية

٣- يجب تدريب كل شخص على العمل الذى يؤديه وفقا للنموذج المعد.

الانتقادات التى وجهت للنظرية:

١- تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص

٢- تعارض مبدأ نطاق الاشراف مع مبدأ قصر خط السلطة

٣- تعارض مبدأ تقسيم الأعمال مع مبدأ التنسيق

٤- افتراضات الدوافع الانسانية غير كاملة.

٥- تقديس الخرائط التنظيمية و الاختصاصات.

٦- عدم امكان تنفيذ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولين.

(٢) النظرية السلوكية:

منطوق النظرية:

لايمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو فى جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها ومن أشهر رواد هذه النظرية ايلتون مايو.

فروض النظرية:

١- كمية العمل للعامل وبالتالى المستوى التنظيمى للكفاءة والترشيد لايتوقفان على القدرة الجسمانية ولكن على القدرة الإجتماعية.

٢- المكافأة غير المادية والعقاب غير المادى يلعب دوراً مركزياً فى تحديد الدوافع ورضا الأفراد فى التنظيم.

٣- التخصص الدقيق ليس بالضرورة احسن نموذج للكفاءة تقسيم العمل إذا لم يؤدى إلى التوافق بين الأفراد وبعضهم .

الانتقادات التى وجهت للنظرية:

تعانى النظرية من النقص فى المفاهيم ومن النظرة القصيرة للأمور وعدم التكامل بين أوجه السلوك الإنسانى.

الفرق بين النظرية السلوكية والنظرية الكلاسيكية:

١- فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون أن التخصص وتقسيم العمل

ضرورى لتحديد الكفاءة فإن السلوكيين يرون أن متغيرات أخرى مثل الحوافز والقيادة تزيد أيضاً من الكفاءة.

٢- فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون بالتسلسل الرئاسى وتحديد المسئوليات باعتبارها عناصر لتحقيق الكفاءة فإن السلوكيين يرون أن المشكلات الانسانية التى تنتج عن تفويض السلطة قد تؤدى إلى فشل المنظمة ككل.

٣- فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون بفائدة تقسيم العمل على اساس وحدات مشورة ومعاونة فإن السلوكيين يرون امكانية حدوث العديد من الصراعات نتيجة لذلك التقسيم ويقدمون بدائل أخرى مثل المشاركة وتكوين لجان لتحقيق التفاهم والمشورة و الاعتراف بكرامة الانسان.

(٣) نظرية النظم:

منطوق النظرية:

أن التنظيم يمكن النظر إليه على أنه نطاق يتكون من احداث ونشاطات وغير ذلك من المحتويات اللازم توافرها من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف.

فروض النظرية:

١- ان ازدياد درجة التعقيد فى الأعمال نتيجة لنمو الأنشطة والمهام وتداخلها يستلزم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل.

٢- ان ازدياد درجة التداخل والتفاعل الوظيفى بين الاهتمامات والمهام

والأنشطة لدى المنظمة يستلزم النظر إليها كنظام متكامل يتفرع منه مجموعة نظم فرعية متداخلة ومترابطة معاً.

٣- ان الطبيعة الديناميكية لكل من الموارد الأساسية للانتاج كالقوى العاملة والالات ورأس المال تسلتزم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل.

تقييم النظرية:

يلاحظ أن أسلوب مدخل التنظيم ينتاقض مع الأسلوب البيروقراطى فبينما يركز الأخير على تسلسل السلطة وخطوط الاتصال الرسمى نجد أن مدخل النظم يفترض تواجد تنظيم مفتوح متفاعل عند نقاط عديدة تستجيب بأسلوب حيوى للمتغيرات البيئية وكذا فإن أسلوب التنظيم يؤكد على تكامل التنظيم الفرعية وأداء النظام الكلى فى حين أن الأسلوب البيروقراطى يركز على الأهداف الوظيفية فقط .

ونلخص مما سبق أنه إذا نظرنا إلى التنظيم كنظام متكامل فإنه يمكننا تحديد النظم الفرعية المكونة له والتى تتمثل فيما يلى :

١- الجزء الأساسى فى النظام هو الفرد وبصفة أساسية التركيب السيكلوجى أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه فى المنظمة.

٢- الجزء الأساسى الثانى فى النظام هو الهيكل التنظيمى وما يتعين من المناصب وتجميعاتها فى الهيكل ونظم التشغيل التنظيمى الرسمية.

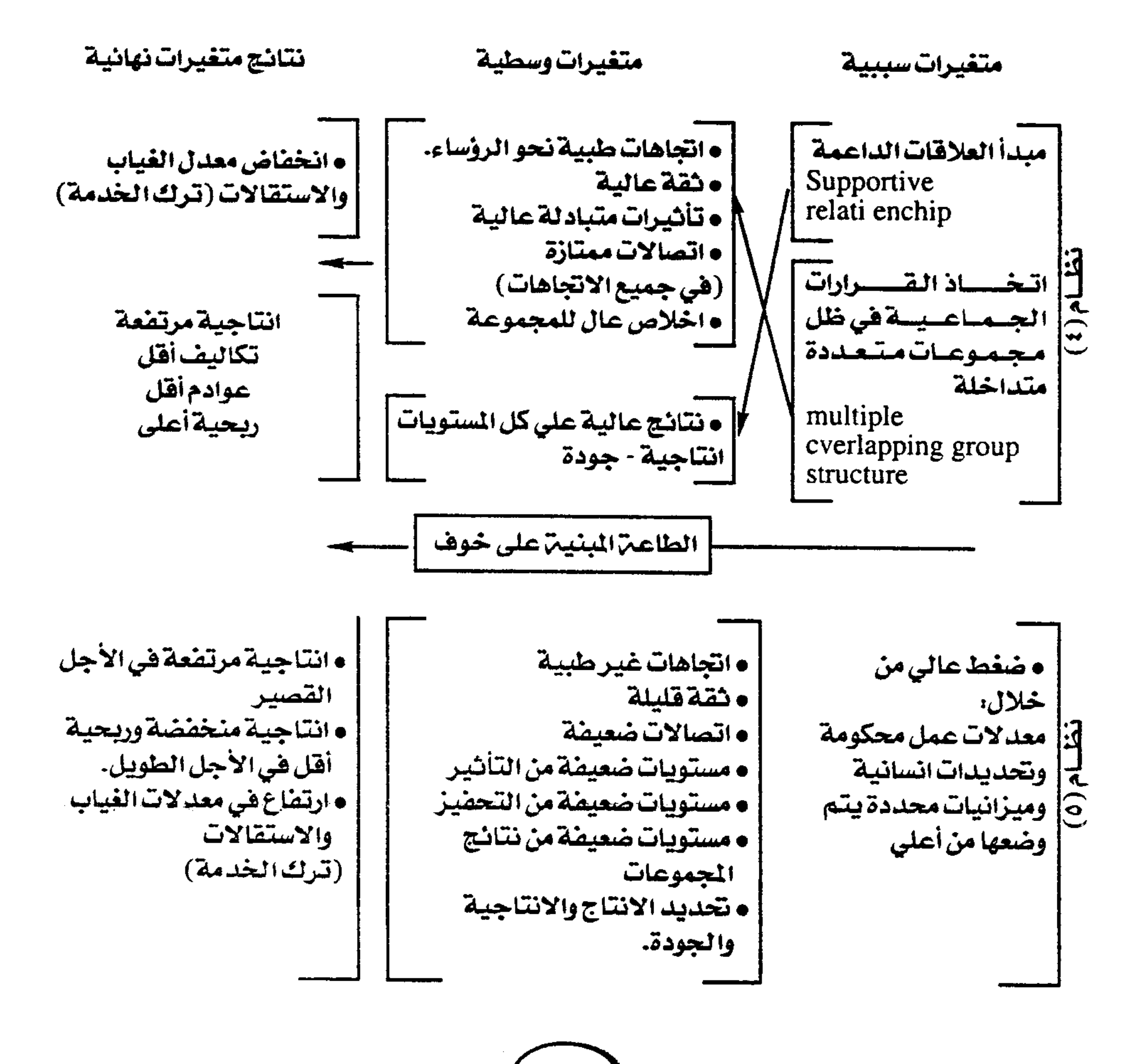
٣- الجزء الأساسى الثالث فى النظام هو التنظيم غير الرسمى وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

٤- الجزء الأساسى الرابع فى النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، ومن أشهر النماذج التى عالجت موضوع التنظيم كنظام هو نموذج رنسيس لا يكترث الذى يرى أن هناك أربعة نظم للتنظيم و أن أكثرها فعالية هو التنظيم (٤) والذى يظهره الشكل التالى :

شكل رقم (٢)

شكل مبسط يبين العلاقة بين المتغيرات فى ظل نظام رقم (٤) ونظام رقم (٢) أو (١)

(رنسيس لايكترث)



(٤) نظرية الإدارة التنظيمية:

منطوق النظرية:

دراسة وتحليل كيفية تنظيم المؤسسات ثم دراسة ووصف كل من الوظائف والمراحل الإدارية يمكن من تحقيق الكفاءة التنظيمية.

فروض النظرية:

١- ان العمل الإدارى من وجهة نظر الإدارة العليا يجب أن يتم عن طريق وضع توصيات فى شكل مبادئ اعتماداً على الخبرة الشخصية والعملية والتحليل المنطقى.

٢- يجب تركيز الاهتمام على المشاكل والمراحل الإدارية ومبادئ التنظيم الإدارى.

تقييم النظرية:

١- تعتبر هذه النظرية هى جزء من النظرية الكلاسيكية التى ركزت على الاهتمام بالمشاكل والمراحل الإدارية بينما كان محور اهتمام النظرية الكلاسيكية العمل اليدوى فى المنظمة.

٢- تعتبر هذه النظرية بمثابة جمع لفكر هنرى فايول - الذى قدم لنا مبادئ ومراحل الادارة فى شكل توصيات عامة- ثم فكر جميس مونى والذى اعتبر أن عملية التنظيم هى إحدى الوظائف الأساسية فى العمل الإدارى أى أنها بمثابة دمج مبادئ التنظيم ومبادئ مراحل الإدارة معاً.

٣- غير أنه يعاب على تلك النظرية أنها تجاهلت العامل الانسانى وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها فى التنظيم والإدارة.

٤- أنها تجاهلت أيضاً المشاكل الديناميكية للأعمال الإدارية وكيفية حل المشاكل الإدارية.

(٥) النظرية الموقفية:

منطوق النظرية:

أن البناء التنظيمى الأفضل يختلف من موقف لآخر.

فروض النظرية:

١- أن نمط البنيان العضوى يسود فى منظمات انتاج الوحدة وانتاج العمليات أما منظمات الانتاج الكبير فيسودها البنيان الميكانيكى.

٢- نظراً للاختلاف فى المواقف والمشكلات التى تواجهها التنظيمات الإدارية فإنه من الصعب الاعتماد على طريقة واحدة لمواجهة هذه المواقف لاختلاف طبيعاتها وتعدد مصادرها.

٣- ضرورة التركيز على توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التى يواجهونها ومن ثم اختيار وتطوير أسلوب ملائم للتعامل مع مايواجه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها.

تقييم النظرية [1]

ان النتائج الموقفية يمكن أن تساعدنا على فهم لماذا تكون الهياكل التنظيمية المختلفة ملائمة لأعمال مختلفة فعلى أحد الجوانب تكون التنظيمات لانجاز الأعمال الروتينية المتوقعه هى التنظيمات الميكانيكية حيث يكون التركيز على الخضوع للقواعد وسلسلة الأوامر والوظائف عالية التخصص والاشراف الدقيق ويسود التقسيم الإدارى الوظيفى. وعلى الجانب الآخر نجد أن تنظيمات مثل اقسام البحوث والتطوير تقوم باعمال غير روتينية ويكون التركيز على الانتاجية وهذه التنظيمات تكون عضوية حيث لا يرغم الموظفون على أداء أدوارهم بالقواعد أو التقيد الشديد بسلسلة الأوامر الرسمية وتكون الوظائف أكثر ضخامة ويتم تنظيم الأقسام فى ضوء الأهداف.

---

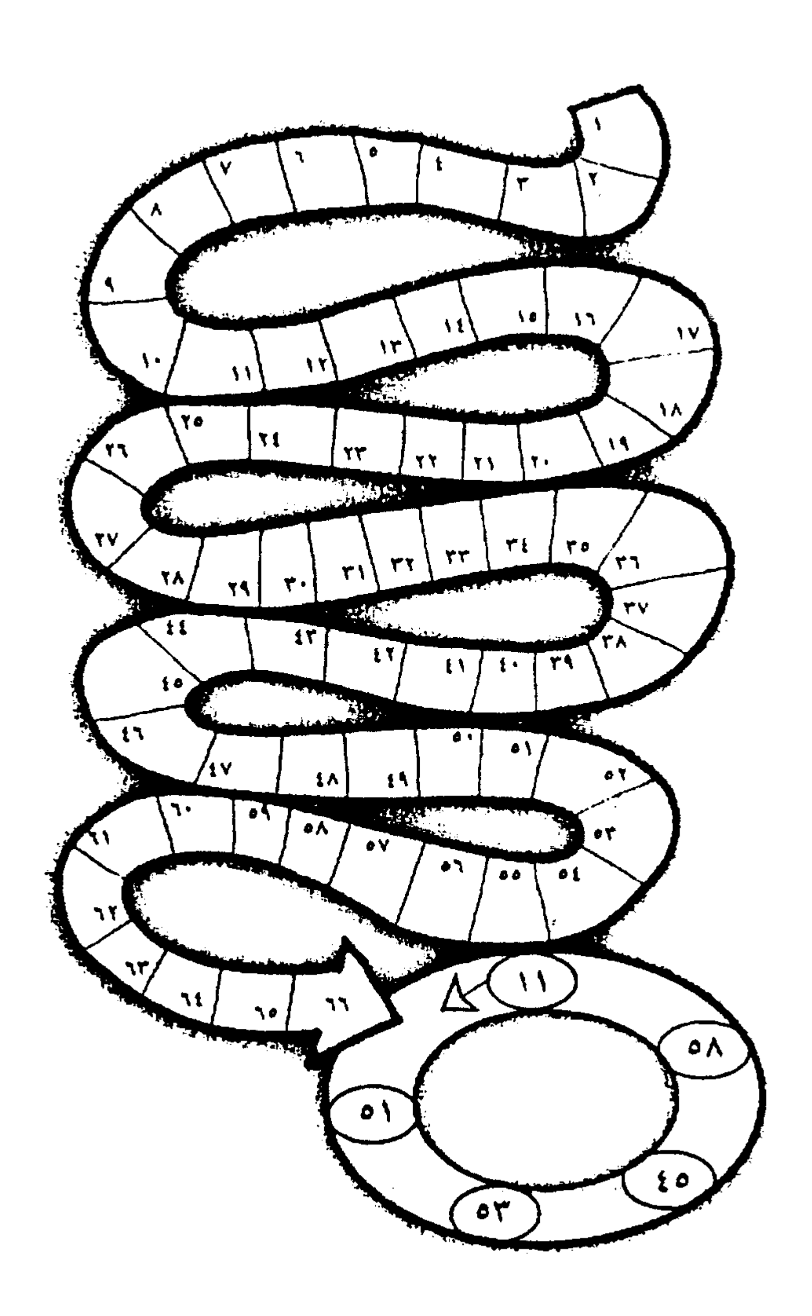
(١) جارى ويلر - أساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر - الرياض ص ٣٢٢

تدريبات عملية

(١) ذكرنا لك فى تدريب سابق أن الحروف الأبجدية تقابلها الأرقام والآن استخدم هذه المعلومة فى حل التدريب التالى وذلك من خلال اكمال الشبكة الرياضية التالية بوضع الأرقام أو العلاسات الرياضية الناقصة بحيث تكمل العمليات الحسابية فى كل الاتجاهات ثم عبر عن الارقام بما يقابلها من الأحرف والكلمات المناسبة.

١٦	=		×	٨	=	٥		
÷		-						+
	=	١	+		=	١	+	٢
=		=		=		=		=
٤	=		-		=		÷	٢٠
+		+		×		+		
	=		-	٤	=	١	-	
=		=		=		=		=
	=		÷	٢٠	=		-	٢٥

(٢) المفروض أنك عزيزى القارئ قد أصبح لديك الآن ثروة لفظية إدارية والمطلوب منك استغلال هذه الثروة فى اكمال خانات الثعبان التالى علماً بأن آخر حرف فى كل خانة سوف يكون هو الحرف الأول فى الخانة الثانية فمثلاً إذا احتوت الخانة الأولى على كلمة «نظام» فتكون الخانة الثانية كلمة «منظمة» والخانة الثالثة هارينجين وهكذا ثم عبر عن أرقام الدائرة الأخيرة بما يقابلها من مصطلحات إدارية.



مبادئ التنظيم:

لايمكن لأحد أن يدعى أن التنظيم قد نما الى الحد الذى يجعل مبادؤه قوانين راسخة إلا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علماء الإدارة على وجود مبادئ للتنظيم وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانياً ويمكن النظر إلى هذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم وسوف تعرض فيما يلى للمبادئ التقليدية للتنظيم بشكل مختصر ثم نعاود شرح أهم هذه المبادئ بشئ من التفصيل.

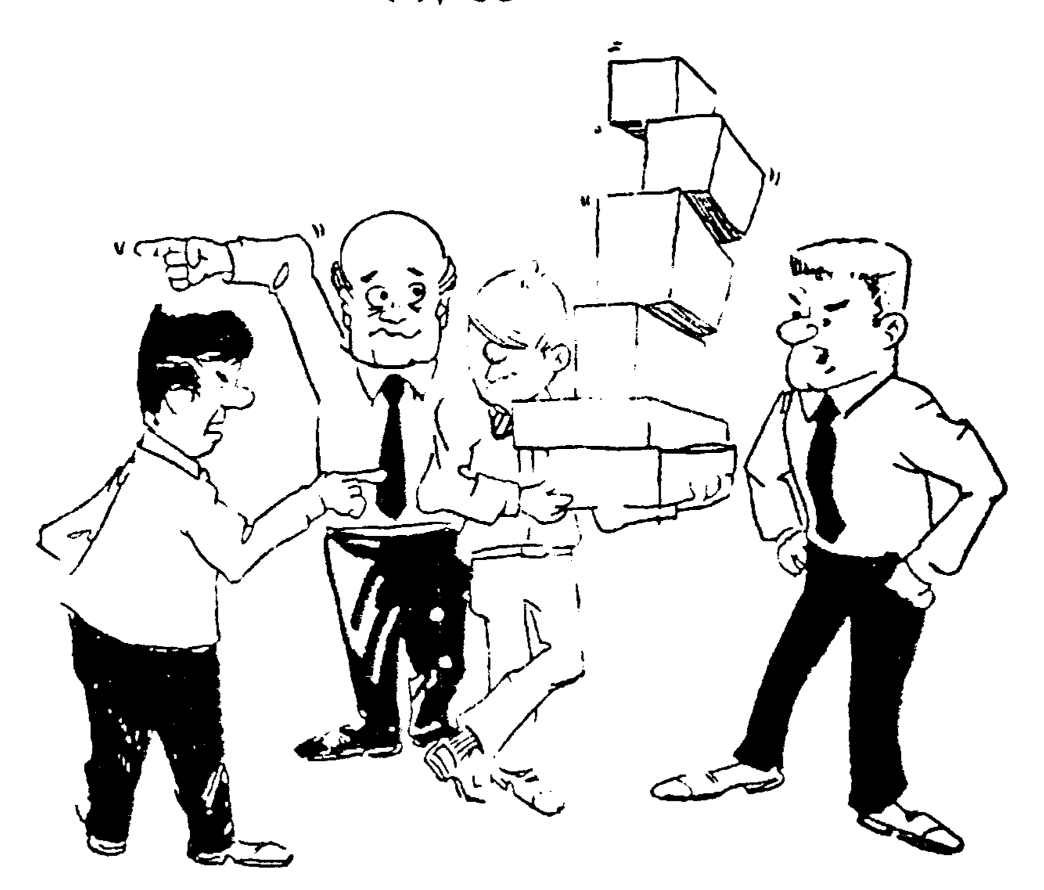
جدول رقم (١)
المبادئ التقليدية للتنظيم

المبـــدأ	المفهـوم الأسـاسى
مبدأ الوظيفة	التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين.
مبدأ التخصص	الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال فى وحدات إدارية
مبدأ التنسيق	الاقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقى للعمليات وبعمل اللجان المناسبة
مبدأ الاهتمام الملائم	اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى
مبدأ وحدة الهدف	أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتؤدى إلى تحقيق الأهداف العليا
مبدأ وحدة الرئاسة	لايكون الشخص مرؤوسا لأكثر من شخص واحد
مبدأ الرئاسة الوظيفية	لا يمكن لأى رئيس أن يفهم فى جميع الأمور، ولذلك يتخصص الرؤساء فى نوع الاشراف (تايلور)
مبدأ نطاق الاشراف	لا يزيد عدد المرؤوسين عن سبعة ولا يقل عن ثلاثة إلا فى حالات خاصة.
مبدأ قصر خط السلطة	تقليص المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين (بين التفكير وبين التنفيذ)
مبدأ التسلسل الرئاسي	الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب
مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.
مبدأ مركزية السلطة وتفويضها	تفويض السلطة فى النهاية فى شخص واحد ويتم اعطاء الحق فى اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الامكان.
مبدأ التوازن	يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوى كلما أمكن ذلك.
مبدأ المرونة	امكانية التنظيم على استيعاب تغييرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم.
مبدأ نطاق الإدارة	هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارته (تتبع الفدرالية).
مبدأ الرقابة	فصل وحدات الرقابة فى وحدات غير وحدات التنفيذ.
مبدأ التوصيف المكتوب	توصيف الوظائف وتوظيف شاغلى الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.
مبدأ الاستمرار والتطوير	نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير فى الهيكل التنظيمى وفى الإداريين. وبحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين القادرين على احلال المديرين الحاليين.
مبدأ المشورة	لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة فى شخص ما ولذلك ينبغى توفير نظام للمشورة للإدارة العليا.
مبدأ الترشيد	تحكم العقل فى التصميم الهيكلى وتطوير الهيئة الإدارية.
مبدأ الفاعلية	الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والابعاد التنظيمية.

(١) مبدأ وحدة الأمر:

يعنى هذا المبدأ أن أى فرد فى التنظيم يجب أن لا يتلقى الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد فقط كما أن المرؤوس يكون مسئولاً عن أعماله أمام رئيس واحد فقط حيث يلاحظ أن عدم احترام هذه القاعد ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والاخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد أو قسم واحد فإنه سرعان ما يزداد الأمر اضطرابا وتشيع الفوضى وينشر عدم الرضا بين الجميع[١] والشكل التالى قد يسهم فى إيضاح ذلك المعنى.

شكل رقم (٢)



ينبغى ان يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد

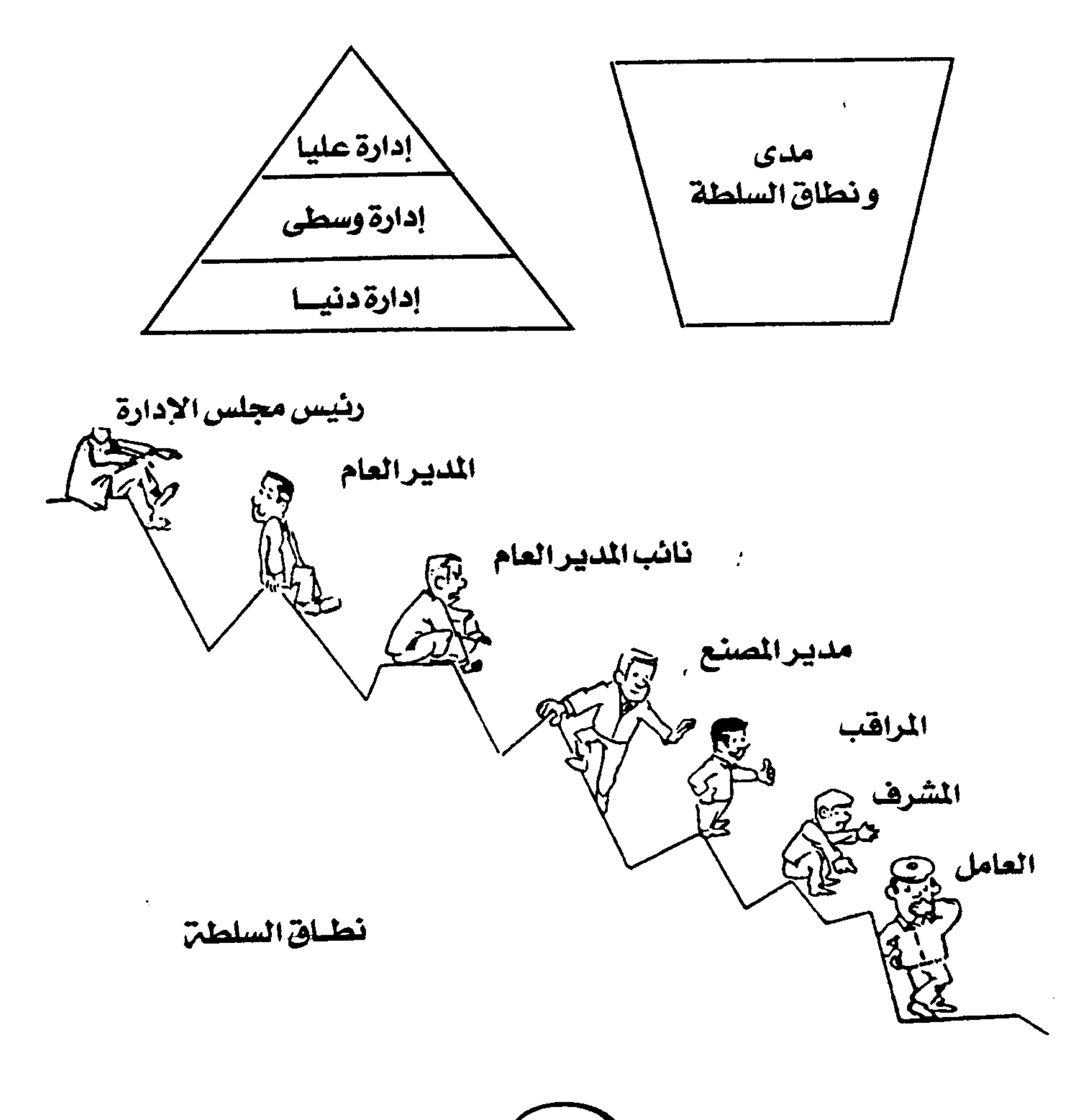
---

(١) د. كمال حمدى أبو الخير - أصول الإدارة العلمية- مرجع سبق ذكره ص ١٠٣ .

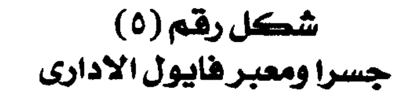
(٢) مبدأ تدرج العلاقات:

ويعنى ذلك المبدأ تسلسل اصدار الأوامر وهو يقوم على افتراض أن الشخص الذى فى حكم الهيكل التنظيمى يمتلك معظم السلطة وأن سلطة الأفراد الآخرين تتدرج إلى أسفل طبقاً لمراكزهم النسبية على الخريطة التنظيمية أى أن الفرد ذو المركز الأدنى على الخريطة التنظيمية إنما يمتلك أقل السلطات ويظهر الشكل التالى ومدى نطاق السلطة من قمة الهيكل التنظيمى إلى أدناه.

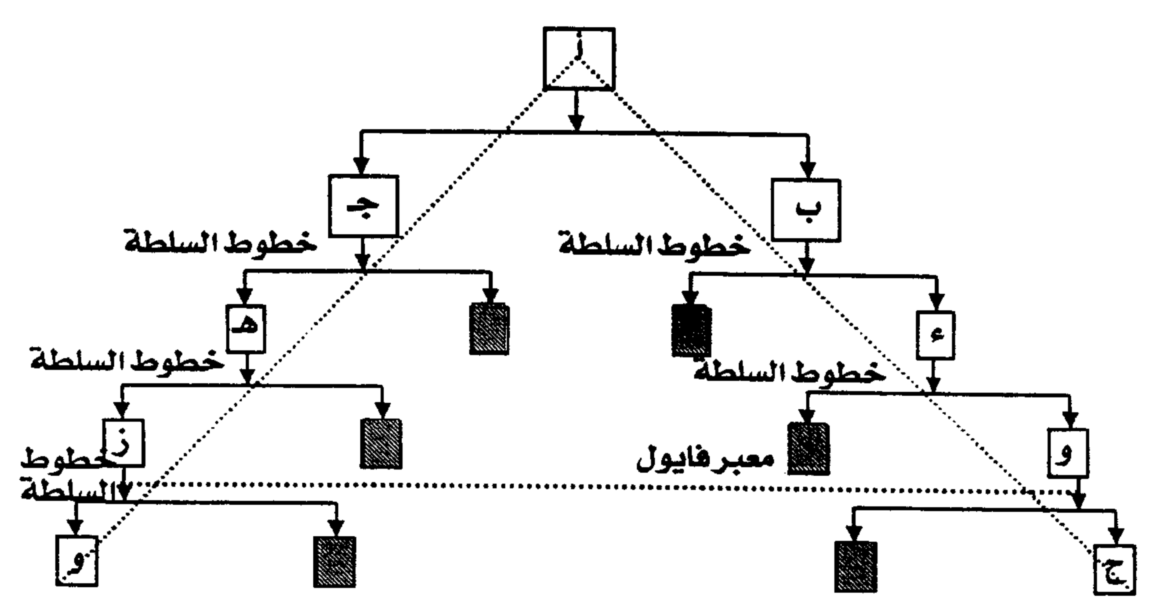
شكل رقم (٤)
مدى ونطاق السلطة



وعلى ذلك فلابد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناه فى أسرع وقت[1] هذا ويلاحظ أن هنرى فايول قد أشار إلى أن الالتزام بهذا المبدأ لا ينصح به دائماً حيث انه قد يسمح أحياناً باستخدام جسر أو معبر من أجل الحصول على المعلومات مع ضرورة الحرص على اعلام جميع الأفراد الآخرين من ذوى العلاقة داخل المنظمة بأنه قد تم استخدام هذا المعبر للحصول على معلومات معينة بذاتها والشكل التالى يوضح هذا المعبر.



شكل رقم (٥)
جسرا ومعبر فايول الاداري



لاحظ أن حصول (ز) على المعلومة المطلوبة من (ح) وفقاً لمبدأ تدرج السلطات ينبغى أن يتم من خلال اتصال (و) مع (ء) ثم اتصال (ء) مع (ب) ثم اتصال (ب) مع (أ) ثم اتصال (أ) مع (جـ) ثم اتصال (جـ) مع (هـ) ثم اتصال (هـ) مع (ز) ثم اتصال (ز) مع (و) وهذه العملية بالطبع سوف تكون مكلفة للغاية ومن هنا أوصى هنرى بامكانية اللجوء إلى الاتصال المباشر من (و) إلى (ز) .

---

(١) مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره ص ٣٨٨ .

وفى نهاية حديثنا عن تدرج العلاقات ينبغى الإشارة إلى أن التنظيم يتضمن أنواعاً مختلفة من العلاقات هى :-

(١) العلاقة التنفيذية المباشرة:

وهى تتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه .. ويستطيع الرئيس بمقتضى تلك العلاقة أن يصدر الأوامر إلى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته.

(٢) العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة:

وهى تتمثل فى العلاقة بين الأفراد فى المستوى الإدارى الواحد والمسئولين أمام رئيس واحد ويطلق عليها علاقة الزمالة والمصالح المتبادلة .

(٣) العلاقة الوظيفية:

وهى تتمثل فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع حيث يقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى الفنية فى المنظمة.

(٤) العلاقة الفنية:

وهى التى توجد بين الرئيس ومستشاريه أو مساعده الخاص.. وهى تتعلق بالتشاور فى شئون تتصل بالعمل وهذا النوع من العلاقات لايوجد إلا فى المستويات العليا للمنظمة حيث قد يحتاج مديرو العموم إلى طبقة خاصة من المستشارين.

(٣) مبدأ تقسيم العمل

ويعنى ذلك المبدأ أن أفراداً يتخصصون فى أداء جز- - ن العمل بدلاً من أداء كل العمل أى أنه يجب أن يتم بناء الهيكل التنظيمى بحيث يراعى فيه تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة ولكن مع ضرورة الانتباه إلى أن المبالغة فى تقسيم العمل ينتج عنه العديد من العيوب والتى منها (١)

أ- يؤدى تقسيم العمل والتخصص الدقيق إلى قتل روح الابكار والمبادداة لدى العاملين ومن ثم خفض روحهم المعنوية.

ب- يصعب اكتشاف الأفراد من ذوى القدرات العالية الذين يصلحون لشغل وظائف قيادية وذلك لأن تخصص الفرد فى أداء جزء صغير من العمل لا يكشف عن قدراته الأخرى التى قد تجعل منه قائداً ناجحاً.

جـ- ان التخصص الدقيق قد يؤدى إلى اهمال العامل للنظرة الكلية وذلك على حساب الجزء الذى يعمل فيه.

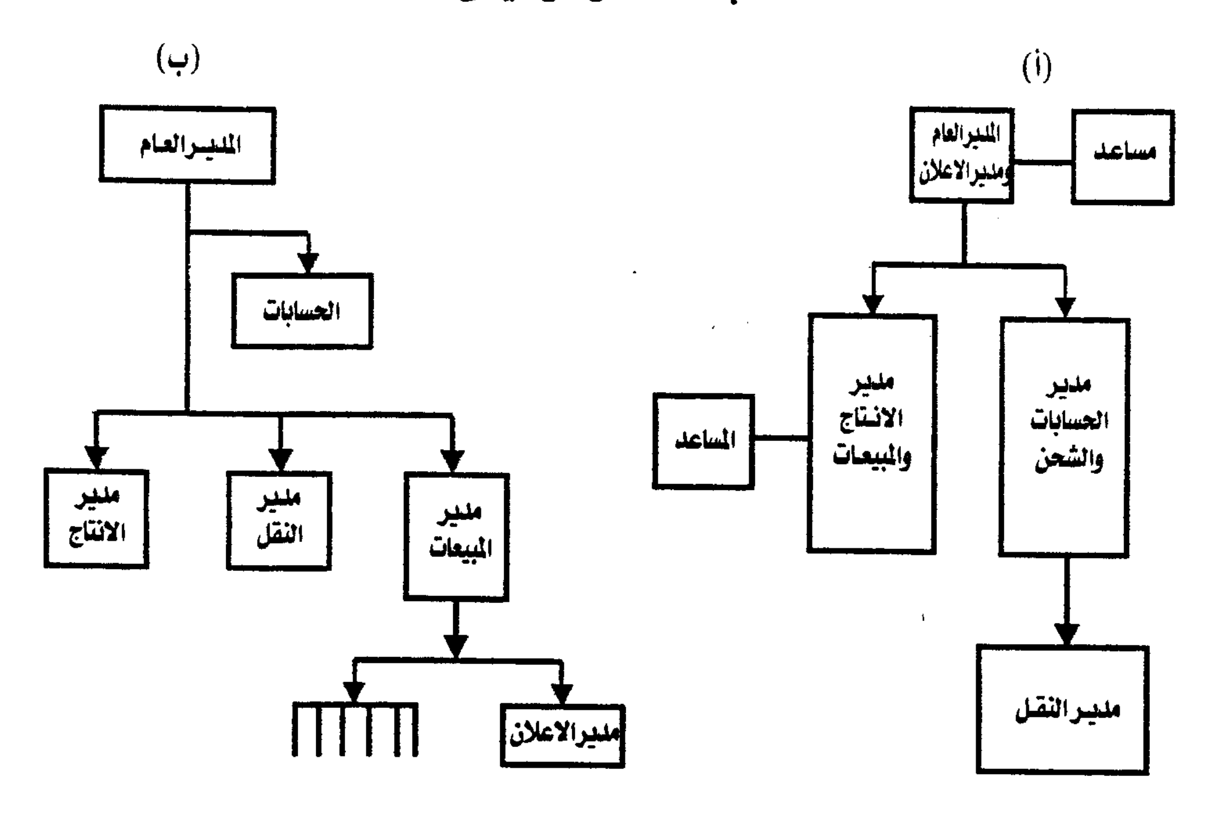
(٤) مبدأ التماثل الوظيفى

يعتبر هذا المبدأ امتداداً طبيعياً لمبدأ تقسيم العمل حيث ينص على أنه كلما كانت الوظائف مجمعة ومسندة طبقاً لتماثلها الوظيفى أكثر كلما كانت المنظمة أكبر فاعلية فى تحقيق أهدافها بحيث يدعو هذا المبدأ إلى ضرورة تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص فى الوظائف ويظهر الشكل التالى مفهوم هذا المبدأ.

---

(١) مصطفى نجيب شاويش - إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية - عمان - مكتبة الرسالة الحديثة - ١٩٩٠ ص ٦٧ .

شكل رقم (٦)
مبدأ التماثل الوظيفى



مراعاة مبدأ التماثل الوظيفى

ويلاحظ من الشكل (أ) أن كل من وظيفى المبيعات والانتاج لايوجد تماثل بينهما وبالتالى لا ينبغى جمعهما معاً وكذلك الحال بالنسبة لوظيفى الحسابات والشحن كما أن مدير النقل ليس فى مكانه الصحيح الأمر الذى استدعى إعادة تعديل التنظيم على النحو الموضح فى الشكل (ب) [١]

---

(١) د. شوقى حسنين عبد الله - اصول الإدارة -مرجع سبق ذكره ص ٢١٦ .

(٥) نطاق الاشراف (*)

يقصد بنطاق الاشراف عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد وهذا النطاق يتراوح ما بين (٣ - ٧) أفراد وتقوم فكرة هذا المبدأ على أنه لكل انسان طاقة لا يستطيع أن يتعداها ولا ينبغى بأى حال من الأحوال أن يحمل بأكثر من طاقته.

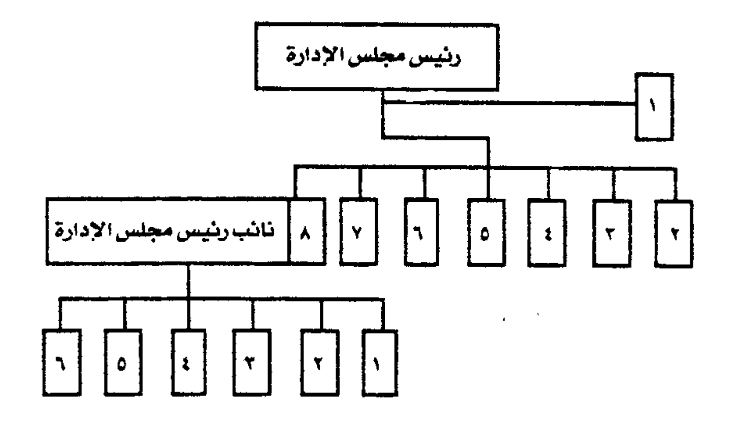
فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً «نطاق الاشراف واسع» يصعب على الرئيس الاشراف عليهم ويعجز عن مراقبتهم أما إذا كان عدد المرؤوسين لديه صغيراً «نطاق اشراف ضيق» فإن الرئيس يجد لديه متسعاً من الوقت ما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين وإلى التدخل الكبير فى أعمالهم مما يؤدى إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسئولية والاعتماد على النفس.

هذا ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الاشراف وعدد المستويات الإدارية فنطاق الاشراف الضيق يترتب عليه زيادة عدد المستويات الإدارية أما نطاق الاشراف الواسع فإنه يعنى عدد أقل من المستويات الإدارية ولإيضاح ذلك رقمياً نفترض وجود منظمتين يعمل فى كل منهما ٤٠٩٦ موظفاً تنفيذياً ففى المنظمة (أ) ستجد أن هناك سبع مستويات إدارية فبينما يوجد فى المنظمة (ب) خمس مستويات إدارية فقط ويرجع ذلك إلى نطاق الاشراف حيث كان فى المنظمة (أ) أربعة أفراد وفى المنظمة (ب) خمس أفراد ويمكن ايضاح ذلك من الشكل التالى :

(*) يطلق على هذا النطاق مسميات مختلفة منها نطاق الرقابة / نطاق سلطة / نطاق المسئولية / نطاق الإدارة.

شكل رقم (٧)

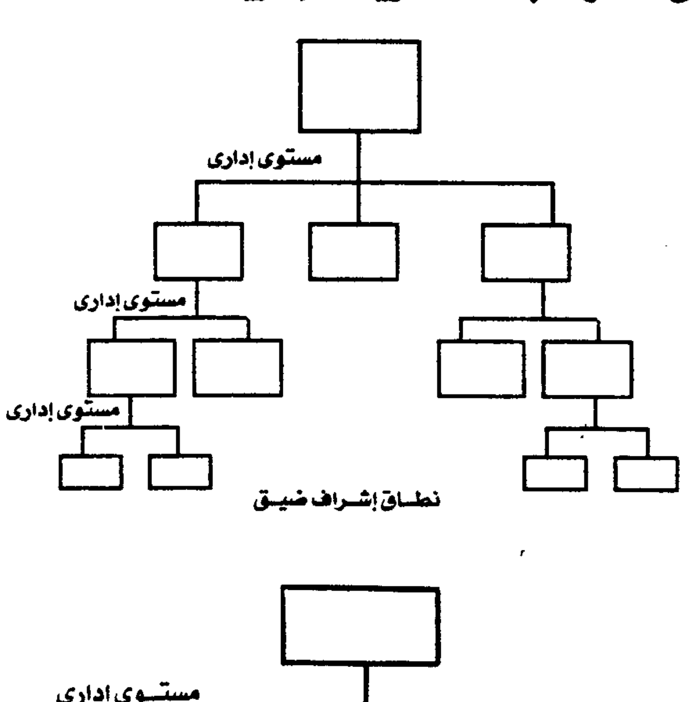
(أ) نطاق الاشراف وعلاقته بعدد المستويات الإدارية



❖ نطاق الاشراف لرئيس مجلس الإدارة (٨)

❖ أما نطاق الإشراف لنائب رئيس مجلس الإدارة (٦)

(ب) علاقة نطاق الاشراف بعدد المستويات الإدارية.



هذا ويلاحظ أنا إذا أمعنا النظر فى الشكل (ب) سنجد أن هناك اختلافاً فى ارتفاع الهيكل التنظيمى فى كل منهما وهذا يعنى أنه كلما كانك الهيكل أكثر ارتفاعاً كلما كان نطاق الاشراف ضيقاً وهو ما يطلق عليه بالهيكل الطويل كما أنه كلما اتسع نطاق الاشراف كان الهيكل التنظيمى أقل ارتفاعاً وهذا ما يطلق عليه الهيكل المفلطح أو المنبسط . هذا ويلاحظ أن نطاق الاشراف المناسب تحدده العوامل التالية(*)

(١) الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لدى المنظمة.

(٢) التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة.

(٣) درجة الانتشار الجغرافى للنشاط.

(٤) درجة التشابه فى المهام التى يقوم بها المدير.

(٥) درجة التعقيد فى النشاط.

(٦) درجة الرشد الإدارى لدى المرؤوسين.

(٧) درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات الإدارية بالتنظيم.

(٦) شبكة الاتصالات:

حيث يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل شبكة اتصالات واضحة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق تقف فى سبيل انسياب هذه المعلومات.

ولعل من أكثر الاسهامات أهمية فى هذا المجال اسهامات جرايكوناسى حيث

(*) يلاحظ إنه من الصعب تحديد النطاق المناسب للإشراف بالنسبة لكل مدير أو حتى للمديرين فى كل مستوى إدارى.

قام بوضع معادلة يتم بموجبها تحديد عدد الاتصالات الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه عندما يكون عدد المرؤسين معلوماً وهذه المعادلة هى

حيث

$$\text{س} = \text{ن} \left[\frac{\text{ن}^{\text{٢}}}{\text{٢}} + \text{ن} - \text{١} \right]$$

س = إجمالى عدد الاتصالات الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه

ن = عدد المرؤوسين والذى يكون معروفاً مقدما

وهنا يلاحظ أنه إدا كان عدد المرؤوسين يزداد بموجب متوالية عددية فإن عدد مرات الاتصال سوف يزداد بموجب متوالية هندسية فإذا افترضنا أن هناك مدير وثلاثة من المرؤوسين فإن عدد مرات الاتصال وفقاً لمعادلة جريكوناس ممكن حسابه كالآتى:

$$\text{س} = \text{٣} \left[\frac{\text{٣}^{\text{٢}}}{\text{٢}} + \text{٣} - \text{١} \right] = \text{١٨}$$

والجدول التالى يظهر ماذا يحدث لمجموع عدد مرات الاتصالات الممكنة إذا زاد عدد المرؤوسين من (١ ـــ ١٨) وذلك بتطبيق نفس المعادلة.

جدول رقم (٢)
الزيادة بمتوازية هندسية للعلاقات
الاتصالات الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه

عـدد المرؤوسـين	عـدد العـلاقات
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٦٧
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١	١
:	:
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

هذا ويلاحظ أن جرايكوناس قد أقام هذه القاعدة اعتماداً على تقسيمه للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين إلى ثلاثة أنواع هى :-

١ـ **العلاقة المتبادلة المباشرة** بين الرئيس والمرؤوسين وأطلق على هذه العلاقة العلاقة الثنائية.

٢. العلاقة الجماعية وهى التى تتم بين الرئيس وأكثر من فرد أى بينه وبين جماعات العمل.

٣- العلاقة المركبة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم وبعض.

هذا ويلاحظ أن هذه الدراسة التى قام بها جرايكوناس كانت تهدف أصلاً إلى تحديد النطاق الأمثل للاشراف وقد أعيب على هذه الدراسة أنها أخذت فى الاعتبار العلاقات المحتملة وليست الفعلية كما أنها لم تأخذ فى الاعتبار علاقات المدير خارج المنظمة.

(٧) مبدأ الإدارة بالاستثناء(*)

وينص هذا المبدأ على أنه بالنسبة للقرارات الروتينية فإنه يمكن اسنادها إلى المرؤوسين مع ترك الأمور الأكثر أهمية والمسائل الاستثنائية للرؤوساء حيث يتيح ذلك وقتاً أكبر للرؤساء للتفرغ للأمور الأساسية والأزمات التى قد تثار.

(٨) المركزية واللامركزية

تعنى المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل فى المستويات الإدارية العليا فقط أما اللامركزية (**) فتعنى توزيع السلطات واعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى أى يصبح هناك تشتتاً

(*) يمكن الرجوع إلى ذلك الموضوع فى الجزء الخاص بالانماط الإدارية - الفصل الثالث من هذا المرجع.

(**) يقال أن هناك مركزية محدودة للسلطة عندما ترسم الادارة العليا السياسة والبرامج والخطط ونظم العمل أما التطبيق وتفاصيل الخطط اليومية فتعوض فيه السلطة لمستويات إدارية مخفضة ضريبة من التنفيذ.

للسلطات وتوزيعها فى المستويات التنظيمية المختلفة ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أولا مركزية مطلقة ولكن هناك موائمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق العمل.

هذا مع ملاحظة أن المركزية تحقق المزايا التالية:

١- تؤدى إلى ضمان التنسيق الكامل بين الجهود فى الإدارات المختلفة وتحقيق التوحيد فى كافة العناصر التى ترغبها المنظمة.

٢- يمكن الاستفادة من الخبرة العالية لكبار الإداريين بالمنظمة.

٣- يمكن استخدام موظفين من ذوى المؤهلات والخبرة المحدودة إذ يعتمد عليهم فى التنفيذ فقط.

أما اللامركزية فإنها تحقق المزايا التالية:

١- ينتج عنها مرونة فى الإدارة وسرعة فى البث واتخاذ القرارات .

٢- تعفى الإداريين من النظر فى التفاصيل والنواحى التى تنفد الكثير من وقتهم وبالتالى تجعلهم يتفرغون للأعمال الهامة .

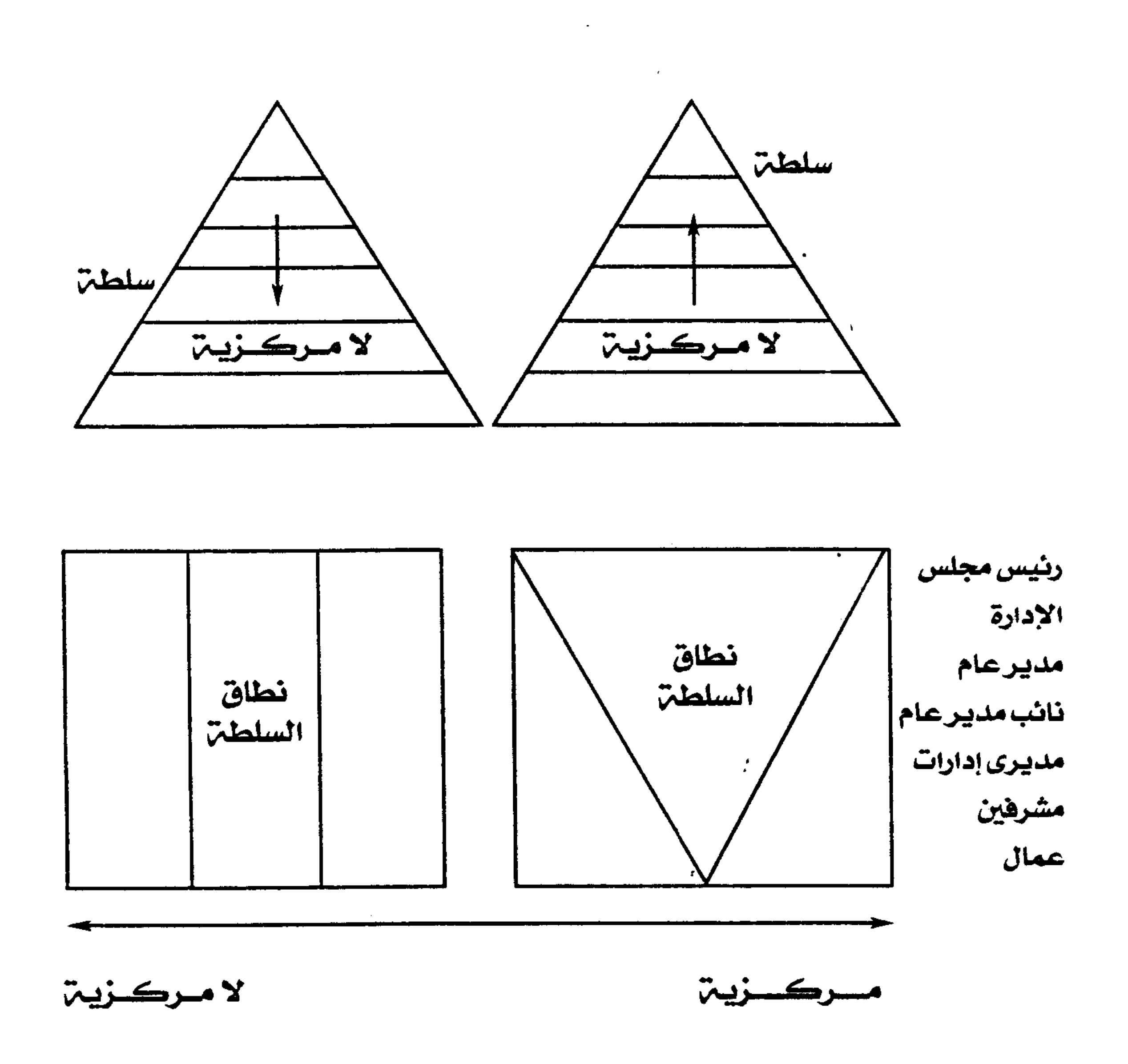
٣- تؤدى اللامركزية إلى تدريب الموظفين لشغل المناصب العليا.

٤- يمكن اتخاذ القرارات المناسبة لكل الظروف حيث يستطيع كل فرع من فروع المنظمة اتخاذ القرارات التى تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة به (*)

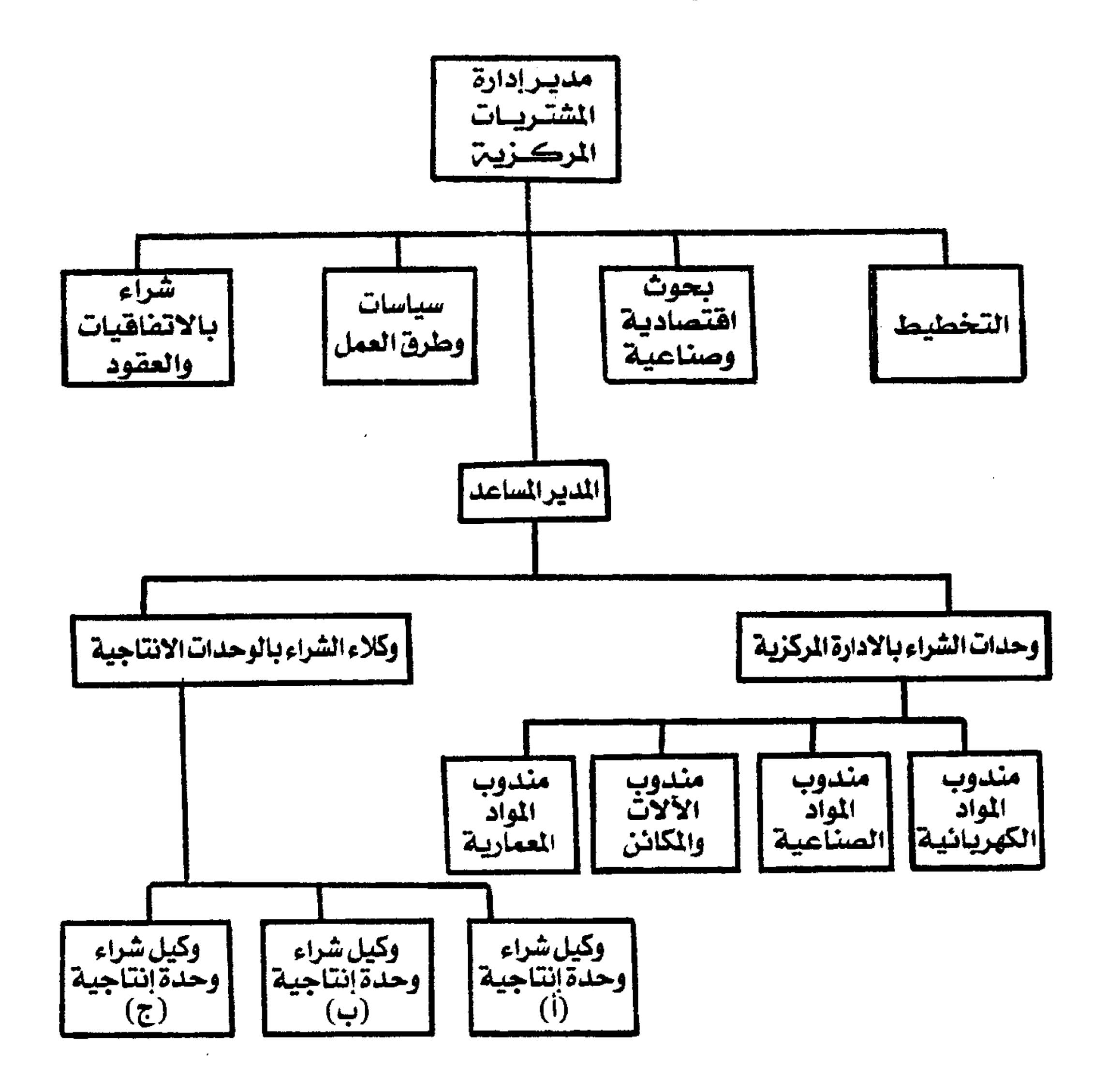
(*) لاحظ أن مزايا المركزية هى عيوب اللامركزية والعكس صحيح.

هذا ويوضح الشكلين التاليين مفهوم المركزية واللامركزية وكذا الاتجاه الحديث والذى يجمع بين المركزية واللامركزية.

شكل رقم (٨)
مفهوم المركزية واللامركزية



شكل رقم (٩)
هيكل تنظيمى لنشاط الشراء
يجمع بين المركزية واللامركزية



(٩) مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية:

يعتبر ذلك المبدأ من أهم مبادئ التنظيم لأنه ليس من العدالة أن يحاسب الموظف عن نتائج عمل ما لم يكن له السلطة الكافية أى الحق فى اتخاذ القرارات واصدار التعليمات بشأنه كما أنه عند اعطاء موظف سلطة واسعة أى حرية فى العمل فمن الواجب محاسبته عن الاستخدام المناسب للسلطة التى يتمتع بها. والآن ماهى السلطة وماهى المسئولية؟ .

١ - السلطة:

ما السلطة ..؟

هى قوة الإجبار أو الإلزام وهى تبنى على عنصرين أساسيين هما :

(أ) حق التوجيه للآخرين

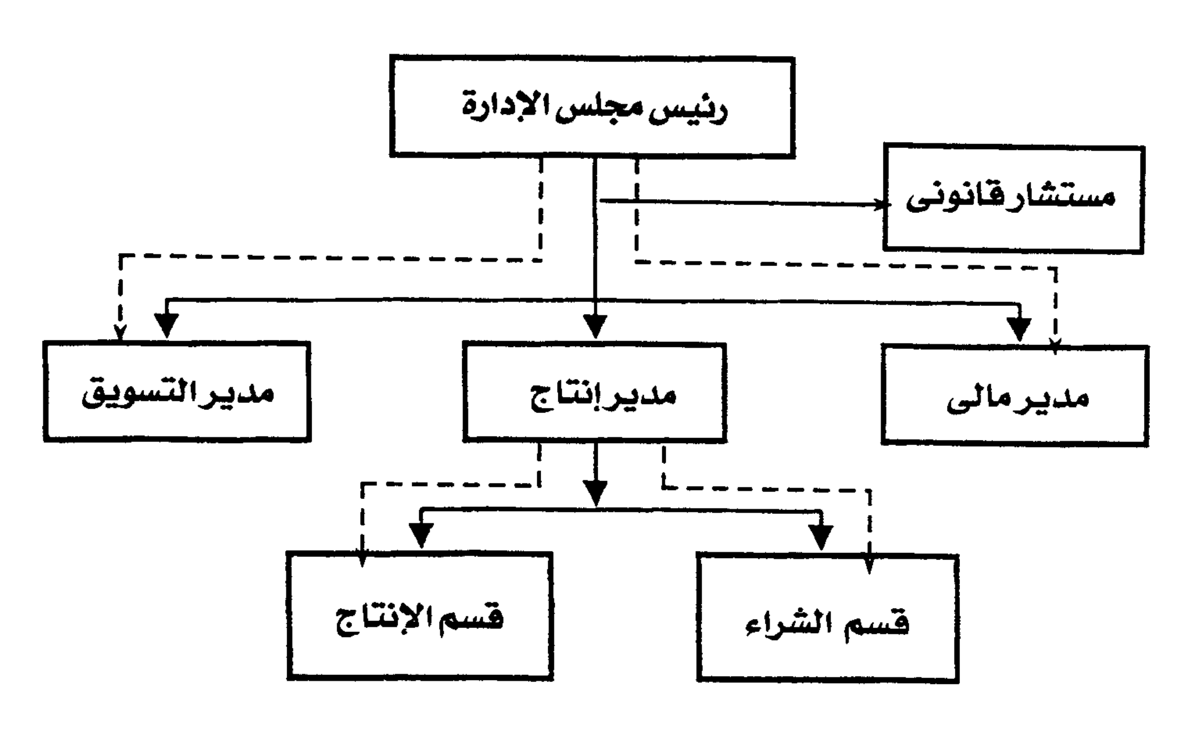
(ب) إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

وتنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع:

(١) سلطة استشارية:

وهى سلطة مساعدة تقتصر على مجرد ابداء الرأى..

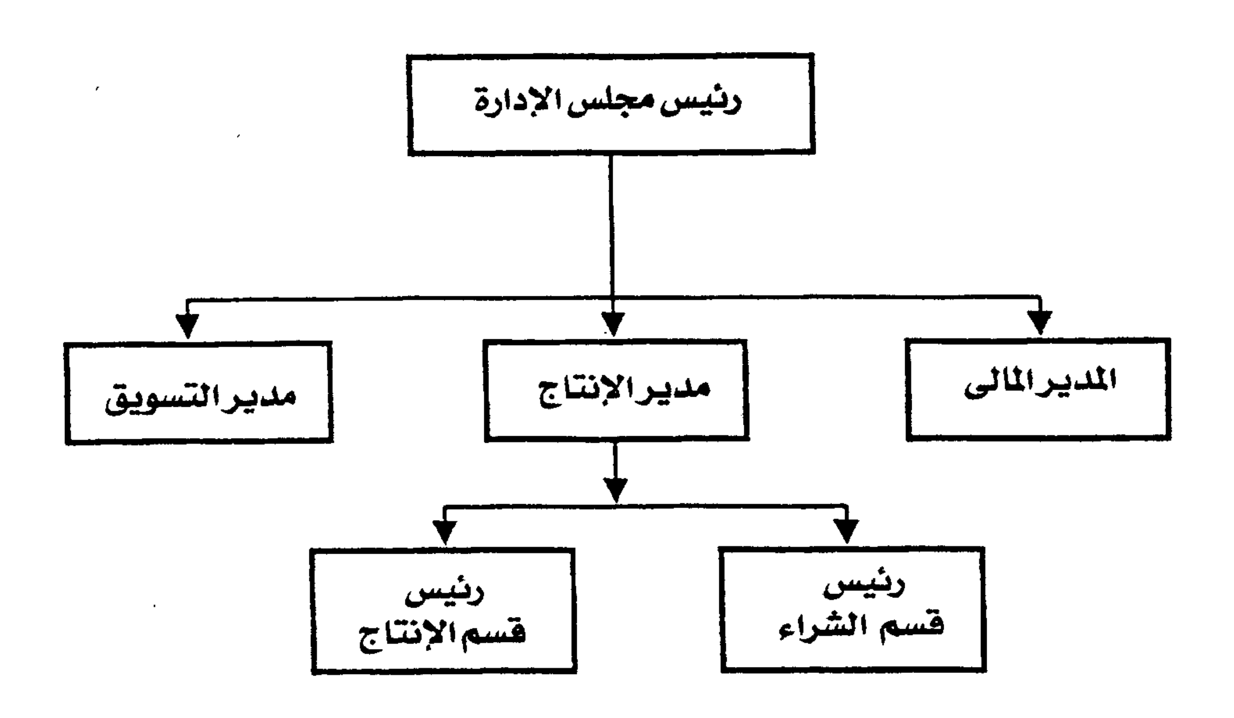
وفيما يلى نموذجاً يوضح هذه السلطة:



(٢) سلطة تنفيذية (مباشرة)

وهى تتضمن الحق فى إعطاء الأوامر التى بها تنفذ القرارات وتستمد قوتها من موقع المدير فى الهيكل التنظيمى .. وهى تتمثل فى تسلسل الأوامر والتى تنحدر من أعلى إلى أسفل..

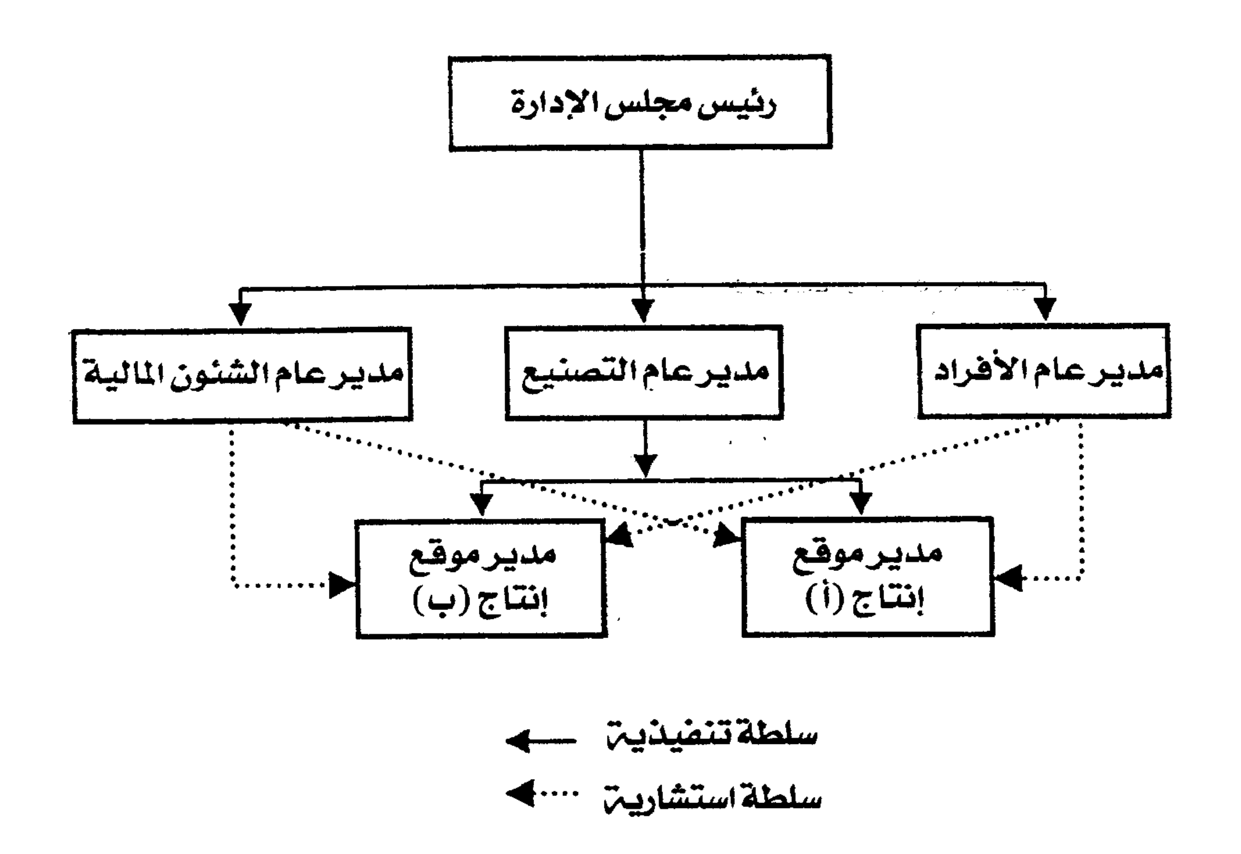
وفيما يلى نموذجاً يوضح هذه السلطة ..



(٣) السلطة الوظيفية:

ويقصد بها درجة الخبرة والمهارات الفنية والإدارية التى يتمتع بها صاحب القرار وهذه السلطة تعطى لصاحبها الحق فى إصدار الأوامر فى الحالات التى تتعلق بنطاق تخصصه..

والشكل التالى يوضح هذه السلطة..



٢- المسئولية (*)

تعرف المسئولية بأنها تعهد أو التزام المرؤوس بتنفيذ أعمال أو نشاطات محددة مكلف بتنفيذها وفق معايير محددة و الالتزام هو أساس المسئولية وينشأ هذا الالتزام من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التى بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسئول أمام رئيسة عن أدائه لهذه الواجبات.

هذا ويلاحظ أن عملية توزيع المسئوليات مشكلة متصلة بالمراحل الرئيسية لتحديد المسائل الآتية [1]

(*) لاحظ أن المسئوليات لفظ مرادف للاختصاصات

(١) د. عبد الغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ١٩٨٨ - ص ٢٤٩ .

١- الاهداف باعتبار أنها قيم مرغوب فى تحقيقها.

٢- السياسات باعتبار انها مبادئ وقواعد ترشد للتفكير والعمل فى تحقيق نجاح الأعمال.

٣- الوظائف باعتبار أنها العمل الذى يجب أداؤه بواسطة الأفراد التنفيذيين والإداريين لخلق القيم المطلوبة.

٤- الأفراد والعوامل المادية باعتبار أنها تؤثر فى أداء الوظائف.

٥- المسئولية باعتبار انها التزام الفرد لأداء ما يطلب منه على أن يبذل أقصى جهده ومقدرته.

٦- السلطة باعتبار أن المسئولية لا يمكن أن تؤدى بطريقة ملائمة دونها.

٧- الحساب باعتبار أن مدى الوفاء بالالتزامات ونوعه يتوقف على مدى المسئولية التى يمكن تحديدها.

ويتضح من ذلك أن تقسيم الاختصاص ما هو إلا مظهر من مظاهر التخطيط والإجراءات التنظيمية ويعتمد على نتائج بعض اشكال التحليل الوظيفى.

كما أن درجة المسئولية التى يحوز عليها المديرون يمكن تقريرها بتحليل الأمور التالية الخاصة بهم.

١- موقفهم نحو المرؤوسين وسلوكهم معهم.

٢- سلوكهم مع الإدارة العليا.

٣- سلوكهم مع جماعات أخرى.

٤- مواقفهم الشخصية وقيمهم

وباختصار يمكن القول أن نشاطات ووظائف المديرين يمكن توضيحها باستعمال دليل مسئولية الإدارة والذى يحتوى على علاقات المسئولية التنظيمية الرئيسية السبع وهى

١- المسئولية العامة ٢- المسئولية التشغيلية

٣- المسئولية المحددة ٤ - يجب أن يستشار

٥- يمكن أن يستشار ٦- يجب أن يتم اشعاره

٧- يجب أن يوافق أو لا يوافق

(١٠) مبدأ التوازن التنظيمى:

يشمل ذلك المبدأ على نوعين من التوازن هما (١)

أ- التوازن التنظيمى فيما يتعلق بالنشاطات حيث ينص على أنه يجب على المنظم أن يعطى كل نوع من نشاطات المنظمة أهمية تتساوى مع طبيعة كل نشاط وحاجاته بما يحقق معه التوازن بين النشاطات كلها داخل التنظيم.

ب- التوازن التنظيمى فيما يتعلق بالقواعد حيث يجب أن تكون هناك علاقة متوازنة ما بين القواعد العامة والقواعد القانونية والقواعد الاستثنائية أى أن المطلوب تحقيق التوازن بين المبالغة فى الثبات فى التنظيم والناتج عن القواعد العامة والمبالغة فى المرونة التنظيمية والناتجة عن استخدام القواعد القانونية والاستثنائية.

---

(1) Germot Kugher, Betriebswirchafts lehre der unter Nehmung Verlag Europa-lehrmittel, Nourmey- Vollmer - Gruiten 1990 S. 116 FF.

(١١) مبدأ الوظيفة [1]

ويعنى ذلك المبدأ ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأشخاص فالوظيفة هى الوحدة الأساسية التى يتكون منها كل تنظيم ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين فالقواعد الأساسية فى الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد.

(١٢) مبدأ الحاجة إلى المنصب الإدارى:

حيث يجب أن يكون أحداث المنصب الإدارى فى المنظمة أمر تقرره متطلبات العمل وضروراته ولهذا لا يجوز لأى تنظيم أن يقرر منصباً إدارياً معيناً إلا تحت تأثير حاجات العمل وضروراته مع ملاحظة أنه عندما يتحقق العمل دون منصب معين ودون أن ينتج عن فقدانه انخفاض فى مستوى الاداء وكفاءته فمن الضرورى الاستغناء عن هذا المنصب.

---

(١) د. كاسر المنصور وآخرون - وظائف الادارة - مرجع سبق ذكره ص ١٢٧ .

تدريبات عملية

(١) الأسئلة الآتية تحوى إجابات بديلة مختلفة والمطلوب أن تختار الإجابة المناسبة لكل سؤال.

١- العملية التنظيمية تعنى

أ- تقسيم المشروع إلى وظائف

ب- تجديد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين

جـ- تحقيق أهداف المشروع

ء- لا شئ مما سبق

هـ- كل ما سبق

٢- التخصص وتقسيم العمل يعنى

أ- توزيع العمل على الأفراد العاملين بالمشروع

ب- تخصيص أى أنشطة لكل مجموعة عمل والمهم أن تتساوى المجموعات فى ذلك.

جـ- تقسيم المشروع وتنظيمه

د- . كل ما سبق

هـ - لا شئ مما سبق

٣- يتحدد نطاق الاشراف من خلال

أ- شكل الهيكل التنظييم

ب- عدد العاملون فى التنظيم

جـ - عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مشرف ما.

د- كل ما سبق

هـ - لا شئ مما سبق

٤- من العوامل المحددة لنطاق الاشراف

أ- تعقد العمل

ب- درجة التشابه فى العمل

جـ- كل ما سبق

هـ - لاشئ مما سبق

٥- السلطة التنفيذية هى

أ- الحق فى التصرف واصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين

ب- الحق فى التصرف واتخاذ القرارات والتوجيه بالأمر

جـ- الحق فى ابداء النصح والإرشاد والاستشارة .

د- كل ما سبق

هـ- لاشئ مما سبق .

٦- أى من خطوات عملية التنظيم الخمسة التالية خارجة عن الترتيب بشكل كبير:

(أ) الالمام بالخطط والأهداف

(ب) تحدى المهام الرئيسية

جـ- توزيع المواد والتوجيهات للمهام الرئيسية

(د) تقيسم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية.

(هـ) تقييم نتائج الاستراتيجية التنظيمية التى تم تنفيذها.

٧- واحدة مما يلى تعتبر من أسباب أهمية وظيفة التنظيم فى المنظمة:

(أ) تعتبر الآلية الرئيسية التى بواسطتها يعد المديرون خططهم

(ب) تحد الوقت الذى يجب أن يتم فيه إنجاز الأعمال

(جـ) تقوم بتدريب العاملين فى المنظمة على حسن أداء عملهم

(د) تعمل على مكافأة الأفراد فى ضوء إنجازاتهم العملية.

(هـ) ترى أن المهارات الفنية لدى المدير أكثر أهمية من مهاراته الإدارية.

٨- واحدة مما يلى لا تعتبر من الأمور الأساسية التى يجب مراعاتها عند النظر إلى التنظيم كعملية:

(أ) أن الهيكل التنظيمى يجب أن يعكس أهداف وخطط المنظمة.

(ب) أن الهيكل التنظيمى يجب أن يعكس السلطة المتاحة لإدارة المنظمة.

(جـ) أن الهيكل التنظيمى يجب أن يعكس بيئته.

(د) يجب أن تستمثر أموال طائلة فى التنظيم حتى يحقق أهدافه

(هـ) تعيين الأفراد فى التنظيم.

٩- ينتج عن المبالغة فى تقسيم العمل:

(أ) حفز العاملين

(ب) وظائف مملة

(جـ) عمل غير متخصص

(د) تقليل مهارة العمل

(هـ) جمعى ما سبق ينتج عن المبالغة فى تقسيم العمل.

١٠- أى مما يلى لا يعتبر من مزايا تقسيم العمل المقبولة بشكل عام فى المنظمة:

(أ) تزداد مهارات العاملين فى إنجازهم لأعمالهم

(ب) يحتاج العاملون أن يعرفوا فقط كيف عليهم أن ينجزوا مهام عملهم المحدد.

(جـ) لا يضيع العاملون وقتاً فى الانتقال من عمل لآخر.

(د) ينجز العاملون أعمالهم الفردية بسهولة أكبر.

(هـ) لا شئ مما سبق (أى أن جميعها مزايا لتقسيم العمل)

١١- أى من العوامل التالية يؤدى إلى زيادة (توسيع) نطاق الادارة:

(أ) بعد المسافة بين المرؤوسين

(ب) تشابه الأعمال بين المرؤوسين

(جـ) تعقيد أعمال المرؤوسين.

(د) حاجة عمل المرؤوسين للتنسيق المباشر

(هـ) صرف المدير وقتاً كثيراً على التخطيط.

١٢- مفهوم نطاق الادارة يعنى:

(أ) يكون للمديرين الذين على نفس المستوى التنظيمى أعداد متساوية من المرؤوسين.

(ب) مهارة العامل ومستويات الحفز.

(جـ) اشراف شخصى على عدد أقل من المرؤوسين من العدد المعروف.

(د) تحديد عدد الأفراد الذين يستطيع مدير أن يشرف عليهم بفعالية.

(هـ) (أ + د)

١٣- المفهوم الإدارى الذى يوصى بأن يكون للمرؤوس رئيس واحد فقط يسمى:

(أ) التقسيم إلى إدارات

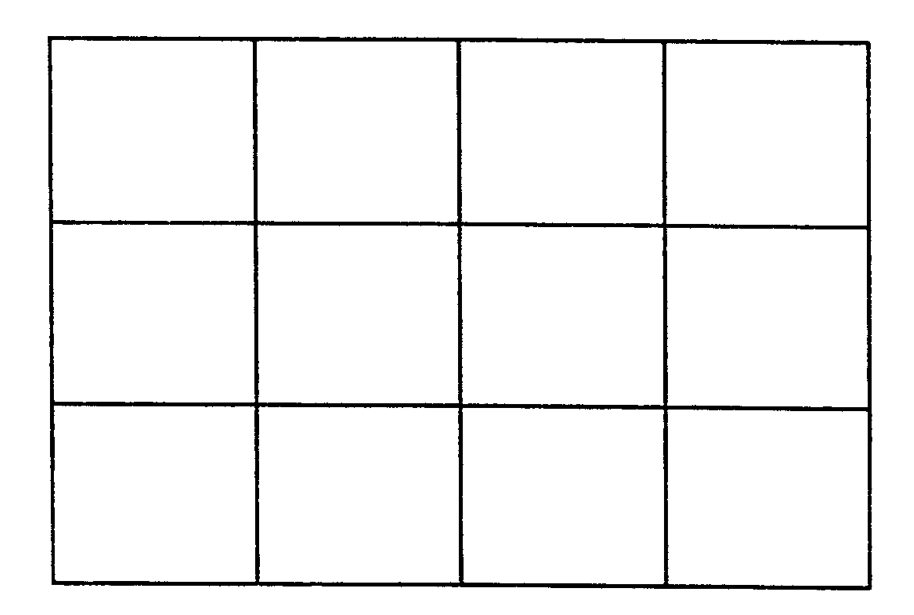
(ب) وظيفة

(جـ) وحدة الأمر

(د) تسلسل العلاقات

(هـ) لا شئ مما سبق

(٢) إذا افترضنا أن كلمة تنظيم تساوى صفراً حسابياً وأعطيت المربع التالى



فهل يمكنك توزيع الأرقام التالية ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥، ٦ ، ٧، ٨ ، -١ ، -٢ ، -٣ ، -٤ ، -٥ ، -٦ ، -٧ ، -٨ . بطريقة ما بحيث تكون النتيجة «تنظيم» بالنسبة إلى الخطوط الأفقية والخطوط العمودية والخطوط القطرية.

أدوات التنظيم

(١) الهيكل التنظيمى

• المفهوم

❖ تعددت وجهات نظر المختصين حول تعريف الهيكل التنظيمى فكل منهم حاول وضع مفهوماً خاصاً به للهيكل التنظيمى ومن هذه التعريفات ما يلى :[١]

❖ فقد عرف ستونر[٢] Stoner الهيكل التنظيمى بأنه : الالية الرسمية التى يتم من خلالها إدارة التنظيم عبر تحديد :

❖ خطوط السلطة والاتصال بين الرووساء والمرؤوسين.

❖ البيانات والمعلومات التى تمر عبر خطوط السلطة والاتصال.

❖ كما عرف فليت[٣] Fleet الهيكل التنظيم بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذى يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للتنظيم.

❖ وأشار جيبسون[٤] Gibson وزملاءه إلى أن الهيكل التنظيمى ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد / جوانب لأى منظمة وهى :

---

(١) محمد سيلمان الرفاعى - تطوير الهيكل التنظيمى لوزارة الزراعة فى ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الحديثة رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - اليرموك - الاردن - ١٩٩٨ .

(2) James A. F Stoner, Management (U. S. A, Prentice -Hall, Inc (2) Engewood, 1978), p- 223 .

(3) David Fleet, er al Behavior in Organizatios (u. S. A Houghton Mifflin Company, 1991), p- 325 .

(4) James L. Gibson et al, Organizations: Behavior and processes (Boston , Mose: lewin, 1994), p- 470 .

١- تقسيم العمل والتخصص

٢- أسس تكوين الوحدات التنظيمية

٣- حجم هذه الوحدات

٤- تفويض السلطة

ويضيف بأن خصائص الهيكل التنظيمى تعكس الأبعاد الثلاثة : التعقيد ، والترسيم ، والمركزية.

❖ وقد عرف كيث ديفز Kieth Davis الهيكل التنظيمى بأنه الشئ الذى يحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد فى المنظمات[١]

❖ وكما قال منتسبرج Mintzberg بأن الهيكل التنظيمى عبارة عن مجموعة الطرق التى قسم العمل فيها إلى مهمات واضحة وكذلك يشمل التنسيق بين هذه المهمات[٢].

❖ بينما عرف دافت Daft [٣] الهيكل التنظيمى بأنه انعكاس للخريطة التنظيمية وهى عبارة عن تمثيل واضح لكافة الأنشطة والعمليات فى المنظمات، ويضيف بأن الهيكل التنظيمى يتكون من أربعة أجزاء وهى :

١- توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات الإدارية فى المنظمة.

٢- تحديد خطوط الإتصال ويتضمن ذلك تحديد عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف.

---

(1) Keith Davis, Human Behavior at Work, 6th Edition (New delhi : Tat mecraw- Hill Publishing Company, 1981) p-4.
(2) Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research Ist Edition (Englewoos Cliffs New Jersey, 1979), P-2.
(3) Richard L. Daft, Organization Theory and Design (West Publishing Company, 2ed Edition, 1986), pp 211-212 .

٣- تجميع الأفراد فى وحدات وكذلك تجميع الوحدات فى المنظمة.

٤- تصميم أنظمة فعالة لضمان الاتصال والتنسيق والتكامل على المستويين الأفقى والعمودى.

* وقد عرف عبد البارى درة وآخرون الهيكل التنظيم بأنه عبارة عن ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ويشير إلى التسلسل الهرمى للسلطة بحيث يحقق الأهداف بفعالية [١].

* وكذلك عرف محمد قاسم القريوتى وزميله الهيكل التنظيمى بأنه البناء أو الإطار المادى الذى يصور الدوائر والأقسام المختلفة التى تشكل مجموع التنظيم، فهو بمثابة الهيكل العظمى للإنسان الذى يمسك الأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة عن بعضها البعض ولاتشكل بنياناً موحداً [٢].

* وأخيراً فقد عرف ستيفن روبنس (Stephen P. Robbins) الهيكل التنظيمى بأنه يوضح كيفية توزيع المهام والوظائف، ويحدد الرئيس والمرؤوس ، وآليات التنسيق الرسمى ، وأنماط التفاعل التى يجب اتباعها وله ثلاثة أجزاء رئيسية هى : التعقيد ، والترسيم ، والمركزية[٣]

وفى ضوء ما تقدم من مفاهيم للهيكل التنظيمى يمكن القول بأن الهيكل التظيمى يركز على :

---

(١) عبد البارى درة وآخرون: الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، المركز العربى للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٤ ص ١٩٦ - ١٧٢ .

(٢) محمد قاسم القريومى ومهدى حسن زويلف - المفاهيم الحديثة فى الإدارة - النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية الطبعة الثالثة - عمان ١٩٩٣ - ص ١٧٢ .

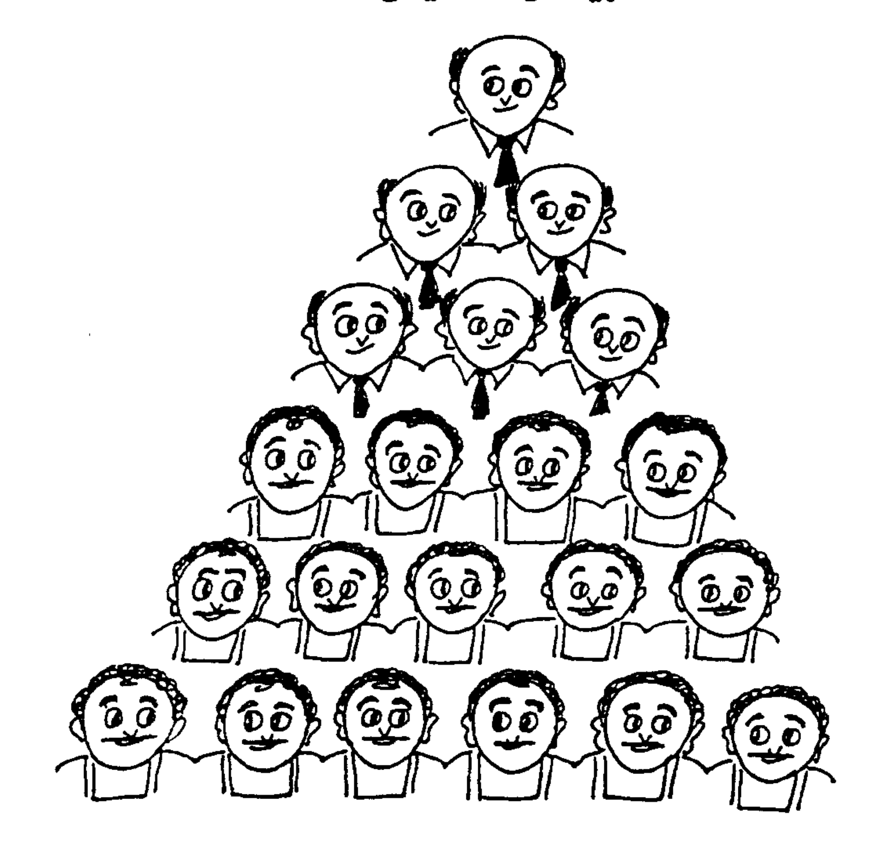
(3) Stphen p. Robbins, Organization Theory: Structure, Design and Application, 2ed Edition (New Jersey, Prentice- Hall International Edition, 1987), P4.

- ❖ تنظيم السلوك الرسمى وتحديد خطو السلطة والاتصال
- ❖ توزيع الموظفين على مختلف الوحدات الإدارية فى المنظمة
- ❖ تحديد التسلسل الهرمى والمستويات الإدارية ونطاق الاشراف
- ❖ تمثيل كافة الأنشطة والعمليات والوظائف الأساسية فى التنظيم
- ❖ تحديد أجزاء التنظيم الأساسية : التعقيد، والترسيم، والمركزية

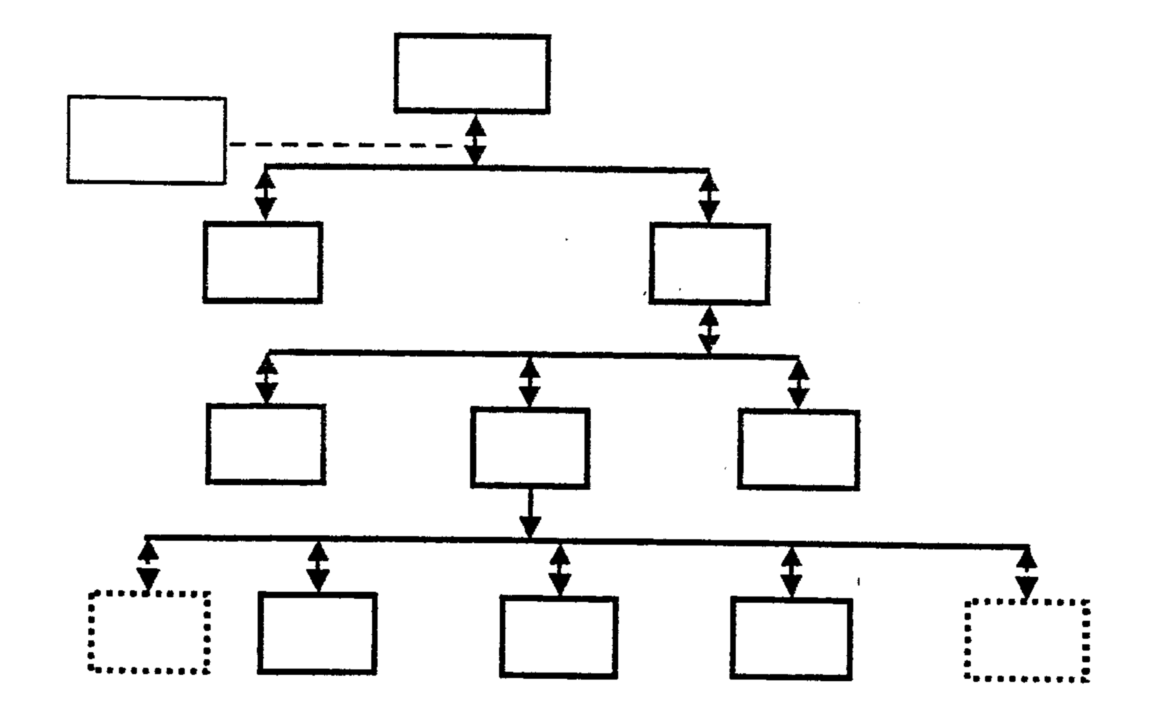
أى أن الهيكل التنظيمى هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التى تظهر الحدود الرسمية التى تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل فى شكل خريطة تنظيمية..

وفيما يلى شكلاً توضيحياً لمفهوم الهيكل التنظيمى.

شكل رقم (١٠)
الهيكل التنظيمى



شكل رقم (١١)
المكونات الأساسية للهكل التنظيمى



لاحظ ما يلى:

الخط الأفقى (———) يعنى مستوى إدارى

السهم المتجه إلى أسفل (↓) يعنى خط سلطة

السهم المتجه إلى أعلى (↑) يعنى خط مسئولية

الخط الأفقى المنقط (-----) يعنى سلطة استشارية

الصندوق (☐) يعنى وظيفة ممولة أى لها أجر

الصندوق (⌜ ⌝) يعنى وظيفة غير ممولة أى ليس لها أجر

الخط المنقط والصندوق المنقط (---- ⌜ ⌝) يعنى وظيفة مؤقتة.

الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمى:

(١) الوضوح بحيث يحدد لكل مركز مستواه التنظيمى وحدود سلطاته ومسئولياته وعلاقاته بالآخرين.

(٢) أن يوفر السرعة فى انسياب الأوامر والتعليمات بين المستويات العليا إلى ما دونها.. بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات..

(٣) أن يتميز بالثبات إلى الدرجة التى تؤدى إلى اطمئنان العاملين والمتعاملين.. وتقوى الثقة فى الوحدة الإدارية مع ملاحظة أن هذا لا يعنى جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر.

(٤) أن يكون قادراً على الاستمرار حيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لا يصبح غير حساس لمتطلبات النشاط فى أى وقت.

(٥) أن يكون قادراً على أن يحدد وبدقة الو اجبات التى يقوم بها العاملين فى كل وحدة إدارية.. من مديرين ومنفذين.. وكذا العلاقة بين الأعمال التى يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائماً بالهدف العام للمنظمة..

(٦) أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتى غالباً ما تؤدى إلى صعوبة الاتصالات وبالتالى إلى صعوبة التنسيق بين وحدات التنظيم.

(٧) أن يراعى أن حد كبير نطاق الإشراف فلا يسمح بتضييق ذلك النطاق وكذا لا يسمح بالتوسع فيه بل يلتزم بحدود ذلك النطاق والتى تتراوح مابين ٣ : ٧ أفراد ..

أبعاد الهيكل التنظيمى:

لدراسة الهيكل التنظيمى لابد من معرفة أبعاد الهيكل التنظيمى ، فقد حدد دافت Daft نوعين من الأبعاد التنظيمية وهى :

١- أبعاد هيكلية

٢- أبعاد محيطية (بيئية)

فالأبعاد الهيكلية تتضمن السمات الداخلية للمنظمة وحددها بثمانية أبعاد هى :

١- **الترسيم :** وهو عبارة عن الوثائق المكتوبة فى المنظمة والتى تشمل الإجراءات والوصف الوظيفى والأنظمة والسياسات.

٢- **التخصص:** ويشير إلى درجة تقسيم المهام إلى أعمال منفصلة فإذا كان الموظف يقوم بمهام محددة يعنى ذلك بأن التخصص عالى، وإذا كان الموظف يقوم بعدة مهام مختلفة يعنى ذلك أن التخصص قليل، ويشير التخصص أيضاً إلى تقسيم العمل.

٣- **التنميط / القياسية :** ويشير إلى أن الأعمال المتشابهة تنجز بنفس الأسلوب .

٤- **التسلسل الهرمى :** ويقصد به حكم الأعلى على الأدنى ويتعلق بنطاق الإشراف، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقاً يكون البناء الهرمى طويل والعكس صحيح.

٥- **التعقيد:** ويشير إلى عدد الأنشطة أو التفريغ والتشعيب داخل المنظمة ***ويمكن قياس التعقيد من خلال ثلاثة أبعاد:***

- **التعقيد العمودى :** ويعنى عدد المستويات الإدارية فى المنظمة.

• **التعقيد الأفقى :** ويعنى عدد الوحدات الإدارية أو عدد الوظائف فى المنظمة.

• **التعقيد المكانى :** ويقصد به التوزيع الجغرافى للمنظمة أو الوحدات الميدانية المنتشرة فى مختلف المناطق الجغرافية.

٦- **المركزية :** وتشير إلى المستوى الهرمى الذى لديه سلطة اتخاذ القرار، فالمركزية تعنى احتفاظ السلطة العليا باتخاذ القرار، بينما اللامركزية تعنى تفويض سلطة اتخاذ القرار للمستويات الدنيا.

٧- **المهنية :** وتعنى مستوى التعليم الرسمى والتدريب للموظفين فالمهنية تكون عالية عندما يتطلب ذلك من الموظفين فترة تعليم وتدريب طويلة.

٨- **ترتيب / هيئة الوظائف :** ويقصد به انتشار أو توزيع الموظفين على مختلف الوظائف والوحدات الإدارية.

بينما حدد Daft الأبعاد المحيطية (البيئية) بأربعة أبعاد :[1]

١- **الحجم:** ويقصد به عدد الموظفين فى المنظمة أو حجم المبيعات أو الأصول.

٢- **التكنولوجيا التنظيمية:** وتتضمن الأفعال والمعرفة والاليات التى تقوم على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣- **البيئة :** وتشير إلى كافة العناصر خارج حدود المنظمة ومنها قوانين الحكومة، البيئة الصناعية، الزبائن والموردين ذات العلاقة بالمنظمة.

٤- **الأهداف الأساسية :** وهى الغاية من وجود المنظمة وتحدد العمليات داخل المنظمة وكذلك العلاقات المرغوبة بين الموظفين والزبائن.

---

(١) محمد سيلمان حسن الرفاعى - مرجع سابق ص ١٥ وما بعدها .

واستناداً إلى أحدث الدراسات فى هذا المجال يمكن تحديد ستة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمى هى [١]

١- التخصص: ويعنى تقسيم العمل داخل المنظمة وتوزيع المهام الوظيفية الرسمية على عدد من المناصب.

٢- التوحيد القياسى: (المعايرة) وهو أى اجراء يحدث بصفة منتظمة وتضفى عليه المنظمة صفة الشرعية وتكون له قواعد تغطى جوانبه التفصيلية الدقيقة ويتم بصورة ثابتة وموحدة.

٣- الترسيم: ويشير إلى مدى كتابة وتوثيق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر.

٤- المركزية: ويقصد بها تركيز سلطة اتخاذ القرارات المشروعة التى تؤثر على المنظمة.

٥- التصوير لواقع الظاهرة: وهو صورة الهيكل التنظيمى وهو شبيه بالخريطة التنظيمة الكاملة.

٦- التقليدية: وتعنى المدى الذى تكون فيه الإجراءات موحدة قياساً ولكنها غير مكتوبة ، ويعنى ذلك أن هناك أسلوباً عرفياً متبعاً فى إنجاز الأعمال تم ابلاغه شفاهة.

بينما حدد ستيفن روبنس أبعاد الهيكل التنظيمى بثلاثة أبعاد وهى التعقيد، الترسيم، والمركزية وكما يلى [٢]

(1) John H, Jackson and Others, Organization Theory: Amacro Perspective for Management (3rd Edition Prentice Hall, Englewood cliffs New Jersey, 1986). pp 114 - 115.
(2) Stephen p. Robbins, op. cit, pp 54-73.

١- **التعقيد :** ويشير إلى درجة التمايز الموجود داخل المنظمة وهناك ثلاثة عناصر لدرجة التعقيد هى:

- **التمايز الأفقى :** ويشير إلى عدد الوحدات الإدارية داخل المنظمة فكلما ازداد عدد الوحدات الإدارية زادت درجة تعقيد المنظمة.
- **التمايز العمودى :** ويشير إلى عمق الهيكل التنظيمى أو إلى عدد المستويات الإدارية زادت درجة تعقيد المنظمة
- **التمايز المكانى:** ويشير إلى الانتشار الجغرافى لفروع وموظفى المنظمة وزيادة هذ الانتشار يؤدى إلى زيادة درجة تعقيد المنظمة.

٢- **الترسيم :** ويشير إلى الدرجة التى تكون فيها الأعمال فى المنظمة أعمالاً منمطة، فإذا كان مستوى الترسيم فى عمل ما مستوى عالياً فإن النقاش حول ما يجب عمله يقل بدرجة كبيرة.

٣- **المركزية:** وتشير إلى درجة تركيز قوة اتخاذ القرارات المهمة فى نقطة واحدة من المنظمة، فعندما يكون التركيز عالياً يكون هناك مركزية وعندما يكون التركيز قليلاً يكون هناك لا مركزية.

تصميم الهيكل التنظيمى:

١- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل

(أ) العوامل البيئية:

وهنا ينبغى التمييز بين:

- **البيئة المستقرة:** فى الأسواق وأنماط الاستهلاك والقوانين الإدارية والسياسية والاقتصادية.. فهذه البيئة يناسبها الهيكل الميكانيكى والذى يمتاز بما يلى :

(١) التحديد الواضح والدقيق لأهداف المنظمة.

(٢) خطوط الاتصال هنا تكون خطوط رأسية وتميل إلى وحدة الأمر

(٣) يتم التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية من خلال السلطات التنفيذية.

(٤) الاتجاه نحو التخصص الدقيق فى الأعمال.

(٥) هناك ميل إلى المركزية والذى يعنى التحديد الدقيق للقواعد والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقبق الأهداف.

• البيئة المتغيرة: وهى التى تتميز بالحركية والتقلب .. وهذه البيئة يناسبها الهيكل الحيوى والذى يمتاز بما يلى :

(١) نطاق الاشراف أوسع ودرجة تفويض السلطة أكبر .

(٢) الاتصالات رأسية وافقية ومحورية

(٣) التحديد المرن للاختصاصات والمسئوليات.

(ب) التكنولوجيا:

• التكنولوجيا الروتينية

وهى التى تتميز بقلة أنشطة الإنتاج وتكررها بشكل روتينى.. وتلك يناسبها الهيكل الميكانيكى.

• **التكنولوجيا غير الروتينية:**

والتى تتميز بأنها مركبة ومعقدة فى العمليات كما أن هذه العمليات تتميز بالتنوع وغير النمطية وهذه يناسبها الهيكل الحيوى..

وعموماً: فإنه توجد علاقة مباشرة بين نوع التكنولوجيا وعناصر الهيكل التنظيمى .. يتضح مما يلى:

(١) يزداد عدد المستويات الإدارية بازدياد درجة تعقيد التكنولوجيا..

(٢) نسبة رجال الإدارة الإشرافية إلى القوة العاملة يزداد بزيادة درجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة..

(ج) الأهداف والأنشطة:

❖ المنظمات ذات الهدف الوحيد والنشاط المحدود حيث تتبع المنظمة استراتيجية عدم التنوع فى الانتاج وعدم التجديد والاكتفاء بسوق محدودة للتوزيع يفضل اتباع الهيكل الميكانيكى.

❖ أما المنظمات ذات الأهداف المتعددة والأنشطة العديدة التى يصاحبها تنوع فى الأسواق والمنتجات .. فغالباً ما تأخذ المنظمات بالهيكل الحيوى..

هذا وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين تصنيف وتبويب المنظمات والهياكل التنظيمية واستخدموا من أجل ذلك عدة عوامل ومعايير، ومن بين هذه التصنيفات هو تصنيف الهيكل التنظيمى إلى : آلى/ ميكانيكى ، وعضوى.(١)

---

(١) محمد سيلمان حسن الرفاعى - مرجع سابق ص ٢٠ وما بعدها .

أولاً: النموذج الميكانيكى[1]

ويطلق عليه النموذج البيروقراطى والنموذج الكلاسيكى والنموذج الهرمى ولايوجد اتفاق كامل بشأن ماهية النموذج وخصائصه ومن أهم ملامح وخصائص هذا النموذج ما يلى :

١- تقسيم العمل والتخصص : يتم تقسيم كل عمل إلى مهام بسيطة وروتينية ومحددة جداً.

٢- انجاز العمل وفق أنظمة وقواعد مجردة

٣- كل فرد- جماعة فى المنظمة مسؤولة عن إنجاز العمل أمام رئيس واحد فقط.

٤- يعامل كل فرد فى المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمى وغير شخصى.

٥- يعتمد التوظيف على الكفاءة ، وكذلك الترقيات تعتمد على أساس الأقدمية والجدارة.

٦- تتركز سلطة اتخاذ القرارات فى قمة السلم الهرمى فى المنظمة.

٧- السلطة مرتبة بشكل هرمى.

أنواع النماذج الميكانيكية:

يوجد هناك نوعين من النماذج الآلية يستعملان على نطاق و اسع وهما:

---

(١) حسين محمود حريم : تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمى وإجراءات العمل - الطبعة الأولى عمان، ١٩٩٦ - ص ٢٩٩ .

أ- النموذج البيروقراطى الميكانيكى:

يستخدم هذا النموذج فى البيئة البسيطة والمستقرة، ويمكن أن يحقق أقصى كفاءة للمنظمات كبيرة الحجم، ويستخدم تقنيات روتينية يمكن تنميطها، ونجد مثل هذا النوع من التنظيم فى المنظمات ذات الإنتاج الكبير ، وكذلك المنظمات الحكومية التى تقوم بأعمال روتينية.

ب- النموذج البيروقراطى المهنى:

يشتمل هذا النموذج على فئة ماهرة ومدربة من المهنيين وفى نفس الوقت يطبق درجة معينة من التنميط والمعيارية أى أنه يجمع بين المعيارية واللامركزية ، حيث يتم ضبط وتنظيم سلوك وتصرفات العاملين بواسطة معايير وأخلاق مهنية بدلاً من القوانين والأنظمة والقواعد، وتمتلك الفئة المهنية التى تقوم بالعمل الرئيسى فى المنظمة قوة وسلطة لكونها تمتلك المهارات الحساسة التى تحتاجها المنظمة، كما وأنها تتمتع بالاستقلالية من خلال اللامركزية لتطبيق ما تمتلكه من معرفة وخبرة. وهذا النموذج يناسب المنظمات كبيرة الحجم.

ثانياً: النموذج العضوى (1):

نتيجة للإنتقادات الموجهة للنموذج الميكانيكى لكونه يركز على الإنتاجية والكفاءة كمعيارين لقياس نجاح وفعالية المنظمة، قام عدد من الكتاب والباحثين بتعديل وتطوير هذا النموذج وإضافة معايير أخرى مثل التكيف والمرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات واستخدام الموارد ورضاء العاملين

---

(1) نفس المصدر السابق ، ص ٣٠٠ - ٣٠٢ .

والقدرة على حل المشكلات وتشخيصها وتدفق المعلومات واللامركزية والقدرة على معالجة المعلومات وفى ظل تغير النظرة للإنسان والثورة المعرفية والتغير الكبير فى المؤثرات والعوامل البيئية. وقد أسهم كثير من الكتاب ومن أهمهم Mc Gregor, Schein, Bennis, Buckley, Thompson, Argris, Scott, Likert, بتطوير أنواع وأنماط جديدة من الهياكل التنظيمية وسرعان ما انتشر استعمالها ومنها تنظيم المشروع وفريق العمل واللجان وتنظيم المصفوفة وغيرها وقد أطلق Bennis على هذه الأنواع اسم المنظمات المؤقتة بينا دعاها Adhocracy Toffler لتحقيق غرض محدد والتسمية الأكثر شيوعاً واستعمالاً هى التنظيم العضوى وتتشابه هذه المنظمات فى خصائصها الرئيسية وان اختلفت المسميات.

ويلخص Fulmer خصائص النموذج العضوى كما يلى : (1)

١- اعتبار أهداف المنظمة غاية وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- التنسيق الأفقى هام وضرورى مثل التنسيق الراسى

٣- المرونة فى الخطوط العريضة للأعمال.

٤- التوجيه هو بمثابة نضح ومشورة وليس امتثالاً.

أشكال النموذج العضوى:

يشتمل النموذج العضوى على أشكال وأنواع كثيرة ومتنوعة من التنظيم ومن أهمها (٢)

(1) Robert M. Fulmer, The New Management, 3rd Edition (New York: Macmilla Publishing co, Inc., 1983) p- 130 .

(٢) حسين محمود حريم - مرجع سابق ، ص ٣٠٤ - ٣٣٧ .

١- تنظيم المصفوفة:

يعتبر تنظيم المصفوفة من بين أنواع التنظيم العضوى الأكثر انتشاراً وهو أساساً مزيج من تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفى أو مزيج من التنظيم الوظيفى والتنظيم على أساس المنتج فى المنظمة الواحدة ويسعى لتعزيز ايجابيات كل من التنظيم الوظيفى والتنظيم على أساس المنتج وتقليص السلبيات إلى أدنى حد.

ويرى Gibson وزملاءه أن نموذج تنظيم المصفوفة يناسب المنظمات التى :

١- تتطلب إستجابة سريعة للتغيرات المتعاقبة فى بيئتها مثل التقنيات وتغيرات السوق.

٢- تواجه حالة عدم استقرار تقتضى متطلبات عالية فى معالجة المعلومات.

٣- ينبغى عليها معالجة موضوع محدودية الموارد والإمكانات المتاحة لها.

هذا وسيتم معرفة المزيد عن تنظيم المصفوفة لدى إستعراض أنواع الهياكل التنظيمية.

٢- التنظيم الموازى:

يشمل هذا النوع على هيكل تنظيمى عضوى فضفاض مرافق للتنظيم البيروقراطى وهو عبارة عن فرق عمل أو وحدات / قطاعات عمل تمنح الاستقلالية ، وما تحتاجه من موارد لكى تجرب وتختبر وباستطاعتها مواصلة أفكارها وآرائها بدون قواعد وأنظمة وبدون موافقة عدة مستويات إدارية التى يتطلبها النموذج البيروقراطى، ويشجع هذا التنظيم على الإبداع ويتمتع بالمرونة لحل المشكلات غير واضحة المعالم.

٣- تنظيم الشبكة:

يتجسد هذا النموذج فى تنظيم مركزى صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الإنتاج والتوزيع والتسويق أو أى أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل فى مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم فى الإشراف على الأعمال التى تؤدى داخل المنظمة وتنسيق الأعمال والعلاقات مع المنظمات الأخرى التى تقوم بالإنتاج والتسويق والتوزيع ويصلح لهذا النوع المنظمات الصناعية التى تتطلب درجة عالية من المرونة لكى تستطيع الإستجابة للتغيرات.

٤- فريق العمل:

وهو تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية إنجاز عمل / مهمة محددة ومعقدة تتعلق بعدة وحدات تنظيمية فى المنظمة، ويعتبر صورة مصغرة عن التنظيم الموازى أو تنظيم المصفوفة. ويضم فريق العمل ممثلين عن الوحدات ذات علاقة بالمشكلة ويعود هؤلاء إلى دوائرهم عندما يتم إنجاز المهمة أو تحقق الهدف.

ويستخدم هذا النوع فى تطوير منتجات معينة (موديل سيارة مثلاً) وهو يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة فى آن واحد.

٥- تنظيم اللجنة:

يستخدم نموذج اللجنة حينما يتطلب معالجة مشكلة ما أو إتخاذ قرار معين خبرات متنوعة وتخصصات مختلفة.

ويمكن أن تكون اللجنة مؤقتة أو دائمة ، أما اللجنة المؤقتة فهى نفس فريق العمل، بينما اللجنة الدائمة فهى تساعد على إستقطاب وجمع الأفكار والآراء والجهود المتنوعة ومن هذه اللجان: اللجنة العليا واللجنة التنفيذية ولجنة المديرين ولجنة الإدارة ، ومع أن كل فرد عضو باللجنة يحتفظ بسلطات تنفيذية إلا أن جميعهم يعملون معاً كجماعة واحدة فى شؤون التخطيط والمشكلات الاستراتيجية غير التشغيلية.

٦- تنظيم الزمالة:

يستخدم هذا النوع فى الجامعات ومختبرات الأبحاث وغيرها من المنظمات المهنية، ومن أهم خصائصه الديمقراطية الكاملة فى اتخاذ القرارات الهامة، حيث يتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية من قبل أعضاء القسم وحتى أن رئيس القسم صوته يساوى صوت أى عضو آخر.

مقارنة بين النموذج الميكانيكى والعضوى

يلخص الكاتب دانيال روبى Daniel Robey المقارنة بين النموذجين كالآتى: (١)

النموذج الميكانيكى	النموذج العضوى
الخصائص	**الخصائص**
• الأعمال ضيقة المدى	• الأعمال معرفة بصورة عريضة وعامة
• أنظمة واجراءات واضحة محددة	• قليل من الأنظمة والإجراءات
• مسئوليات واضحة محددة	• مسئوليات غامضة متغيرة
• تدرج السلطة	• قنوات منتشرة
• نظم عوائد موضوعية	• نظم عوائد غير موضوعية
• معايير اختيار الموظفين موضوعية	• المعايير غير موضوعية
• رسمى وغير شخصى	• غير رسمى وشخصى
الشروط والظروف:	**الشروط والظروف:**
• الأهداف والأنشطة معروفة تماما	• الأهداف والأنشطة غامضة
• الأنشطة يمكن تجزئتها	• أنشطة لايمكن تجزئتها
• النشاط بسيط	• النشاط معقد
• يمكن التوصل إلى مقاييس أداء صحية.	• لايمكن التوصل لمقاييس أداء .
• يستجيب الموظفون لعوائد مالية	• للموظفين حاجات معقدة
• السلطة مقبولة على أنها مشروعة	• هناك تحدى للسلطة

(1) Daniel Robey : Designung Organization 3rd ed (Boston: Mass Trwin inc, 1991) p 88 .

ومن التصنيفات الأخرى لأنواع الهياكل التنظيمية والتى تقوم عليها معظم المنظمات ما يلى :

١- هيكل التنظيم التنفيذى الرأسى Line Organizational Structure

٢- هيكل التنظيم التنفيذى الاستشارى Line - Staff Organizational Structure

٣- هيكل التنظيم الوظيفى Functional Organizational Structure

٤- الهيكل التنظيمى مع الإستعانة باللجان Committe Organizational Structure

٥- هيكل التنظيم المصفوفة Matrix Organizational Structure

اختيار النموذج التنظيمى المناسب [1]

إن اختيار النموذج التنظيمى المناسب من بين النماذج الكلاسيكية أو العضوية وغيرها، إنما يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات. فلكل نموذج استخداماته وتطبيقاته التى تتناسب ومجموعة من المعطيات والعوامل، علاوة على عناصر البيئتين الداخلية والخارجية. ومن أبرز التحليلات الواجب اجراؤها الاتى :

١- تحليل الأنشطة

٢- تحليل القرارت

٣- تحليل العلاقات

٤- تحليل البيئة

(١) د. بشير العلاق - أسس الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره ص ١٩٩ وما بعدها.

أولاً: تحليل الأنشطة:

يجب أن يعكس النموذج التنظيمى المختار أهداف المشروع وخططه، هذه الأهداف تحدد الأنشطة و الأعمال التى ينبغى على المنشأة القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة. وعليه ، فإن على المنشأة أن تقوم بتحليل دقيق لأنشطتها وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازمة التى تساعدها على بلوغ هذه الأهداف.

ثانياً: تحليل القرارات:

فى عملية تصميم الهيكل التنظيم فإننا نحتاج إلى تحديد علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وذلك لخلق الظروف الضرورية والمناسبة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم. أما عند اختيار نموذج التنظيم، فإن الضرورة تقتضى تحديد عملية اتخاذ القرار. بمعنى معرفة الأشخاص الذين يتخذون القرار، ومتى يتخذونه، وكيف ولماذا يتخذونه. إن هذا التحليل حاسم لكى يعرف المنظم بالضبط ماهى المستويات الإدارية التى تتخذ القرار، والمستويات التى تنفذه. أى أن التحليل يخدمنا فى عملية التمييز بين القرارات التى تصنع فى المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. إن تحديد هذا المستوى من شأنه أن يساعد فى اختيار نوع وشكل التنظيم المناسب للمنشأة.

ثالثاً: تحليل العلاقات:

يرجع إنشاء التقسيمات التنظيمية أساساً إلى حدود نطاق الاشراف. فلا يمكن لمدير واحد أن يشرف اشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاط متعددة ومتخصصة فى ذات الوقت. ولهذا فإن تحليل

العلاقات فى الهيكل التنظيمى، أو فى المنشأة بشكل عام من شأنه أن يمد المنشأة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التى تحتاج إليها للقيام بنشاطاتها المختلفة والذى يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

رابعاً: تحليل البيئة:

ان النموذج الكلاسيكى مفيد عندما تكون ظروف وعناصر البيئة مستقرة، بينما النموذج العضوى يكون أكثر فاعلية وكفاءة فى ظل ظروف بيئية غير مؤكدة وفى ظل منافسة واضحة.

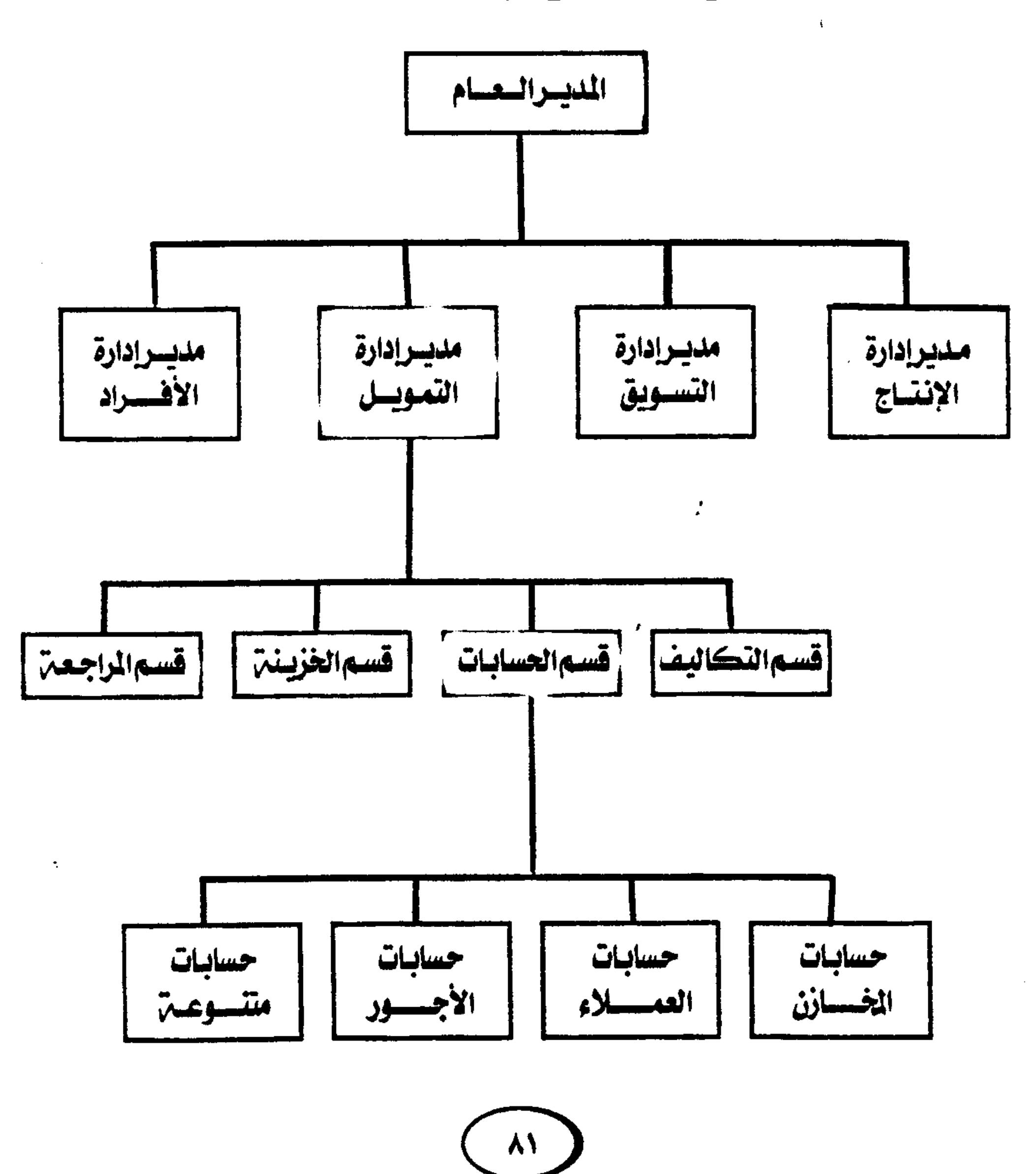
كما أن النموذج المختار قد يتحدد فى ضوء الامكانات المادية والبشرية المتوفرة للمنشأة . فقد لا تتوافر للمنشأة فى أول الأمر كافة القدرات والكفاءات البشرية لشغل الوظائف وفقاً لمقتضيات التنظيم المثالى. وهنا فإن المنظم قد يضطر للخروج عن التنظيم المثالى بعض الوقت عن طريق توزيع مؤقت للاعباء والاختصاصات والمسؤوليات إلى حين استعادة المشروع أو المنشأة قوته الوظيفية المثالية القادرة على تحريك النظام المثالى. ولهذا فإن المنشأة والحالة هذه قد تلجأ إلى التنظيم المؤقت، أو إلى تنظيم الفريق وغيره من التنظيمات سابقة الذكر.

وسوف نتناول فيما يلى أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعاً وذلك على النحو التالى :

(أ) الهيكل الوظيفى:

وهذا النوع من الهياكل يرتكز على أساس السلطة الوظيفية والتى تحدد نطاق التصرف ومواعيد التصرف.. ولكنها نادراً ما تحدد مكان التصرف أو الشئ الذى يتصرف فيه أو الأشخاص الذين يقومون بالتصرف .. ووفقاً لهذا النوع من الهياكل تخصص إدارة مستقلة لكل وظيفة.. ثم يتفرع عنها مجموعة من الأقسام حسب ما تحتويه الوظيفة من مهام.. ثم تقسم تلك الأقسام إلى مجموعة من الوحدات بحسب ما تحتويه كل مهمة من أنشطة..

والشكل التالى يوضح ذلك النوع من الهياكل..



الهيكل الوظيفى
فى الميزان

يمتاز بأنه:

١- يضمن الإشراف الكامل علي جميع الأنشطة.

٢- يعتبر بمثابة طريقة منطقية لتجميع الأنشطة.

٣- يمكن من كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال اتباع مبدأ التخصص الوظيفى.

يعاب عليه أنه:

١- يحرم المنظمة من تنمية مهارات الأفراد لتكوين صف ثانى من المديرين الذين لهم إلمام بمختلف الوظائف الإدارية.

٢- قد يؤدى إلى إزدواج خطوط السلطة ويخل بمبدأ وحدة الأمر.

٣- قد يؤدى إلى تركيز المدير علي تنمية إدارته و النهوض بوظيفته حتى ولو كان ذلك على حساب الإدارات الأخرى.

يؤدى التقسيم الوظيفى إلى نتائج طيبة عندما تكون أعمال المشروع محددة وروتينية.. وتكون هناك رغبة فى الحصول على أداء روتينى نمطى.

(ب) الهيكل الجغرافى:

وفقاً لهذا النوع فإن جميع أوجه النشاط التى تزاول فى منطقة معينة يجب أن تجمع مع بعضها وتسند إدارتها ومسئوليتها إلى مدير معين ويرتبط هذا المدير بالمركز الرئيسى من خلال السياسات العامة فقط واللوائح والقوانين التى تحكم المنظمة.. كما أن عليه تقديم تقارير دورية عن نشاط إدارته ونتائج الأعمال فيها..

وعادة ما يستخدم هذا النوع من الهياكل فى الحالات التالية:

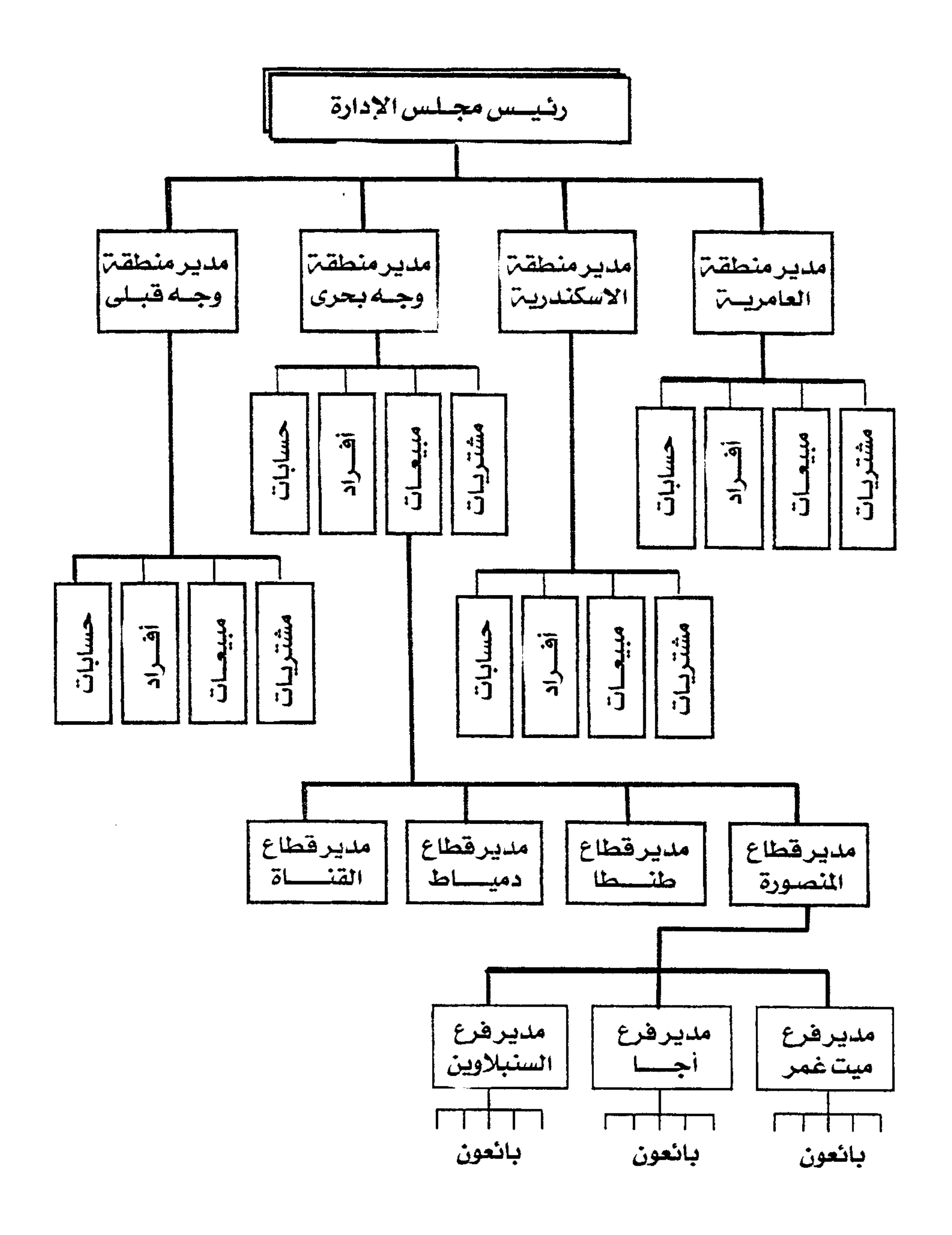
١- منع إهمال المديرين للعوامل المحلية المحيطة بهم عند اتخاذ القرارات.

٢- عند الرغبة فى توفير التدريب اللازم لرفع الكفاية الإنتاجية الحاضرة والمستقبلية لدى المديرين العاملين بالمنظمة.

٣- إذا كانت هناك أسباب اقتصادية تتعلق بتكاليف إنجاز الأعمال.

٤- حينما تنتشر مصانع وفروع المنظمة فى مناطق جغرافية متعددة.

والشكل التالى يوضح هذا النوع من الهياكل :


رئيس مجلس الإدارة
مدير منطقة العامرية
مدير منطقة الاسكندرية
مدير منطقة وجه بحرى
مدير منطقة وجه قبلى
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مشتريات
مبيعات
أفراد
حسابات
مدير قطاع المنصورة
مدير قطاع طنطا
مدير قطاع دمياط
مدير قطاع القناة
مدير فرع ميت غمر
مدير فرع أجا
مدير فرع السنبلاوين
بائعون
بائعون
بائعون

الهيكل الجغرافي
في الميزان

يمتاز بأنه:

١- يعتبر من أفضل الأساليب لتدريب المديرين.
٢- يعطي مرونة أكبر للمديرين لاتخاذ قراراتهم.
٣- يسمح للمديرين بأخذ الظروف البيئية المحلية في الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم.
٤- قد يوفر للمنظمة سمعة طيبة من خلال المساعدات التي تقدمها للبيئة المحيطة بها في شكل فرص عمل لأبنائها.

يعاب عليه أنه:

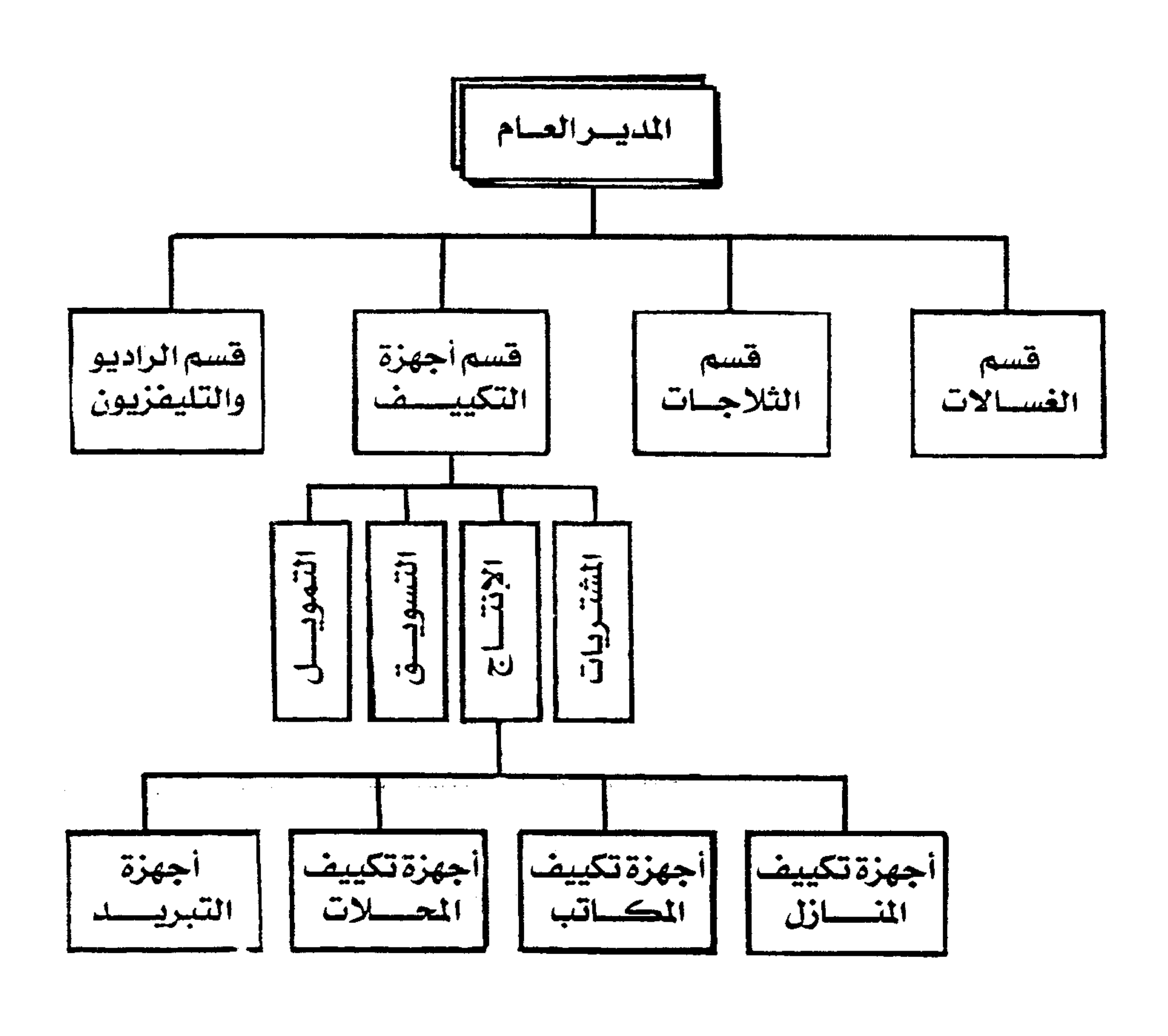
١- قد يحمل للمنظمة أعباء إضافية كنتيجة لتكرار الأعمال.
٢- قد يؤدي إلي صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات الجغرافية والمركز الرئيسي.
٣- قد يسيئ بعض مديري الأفرع استخدام السلطة الممنوحة لهم.

يصلح للمنظمات التي تقدم منتجاتها في مناطق جغرافية متعددة..

(ج) الهيكل السلعى:

وهنا يتم تقيسم أنشطة المشروع حسب السلع التى يقوم بإنتاجها.. بمعنى أنه توجد وظيفة أساسية بحسب أنواع المنتجات التى تخرجها المنظمة أو تتعامل فيها.. ويكون المدير المختص بكل منتج مسئولاً عن جميع الوظائف المتعلقة به من إنتاج وبيع وتخزين وصيانة ودعاية وحسابات وشئون عاملين .. إلخ.

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية:



الهيكل السلعى
فى الميزان

يمتاز بأنه:

١- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة إلى أقصى حد ممكن.

٢- يسمح باستخدام وتوظيف المعدات الرأسمالية المتخصصة.

٣- يسهل من عملية التنسيق بين الوظائف الإدارية المتعلقة بكل منتج على حدة.

٤- يمكن من معرفة العائد علي كل منتج على حدة بطريقة سهلة ومبسطة.

يعاب عليه أنه:

١- يحتاج إلى مدير متنوع المهارات يدير نشاطا كاملا.

٢- صعوبة التنسيق بين أعمال الأقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج.

٣- كبر حجم المسئولية التى يتحملها المديرين.

٤- فقدان السيطرة على الأقسام الإنتاجية بما قد يعوق تحقيق الأهداف.

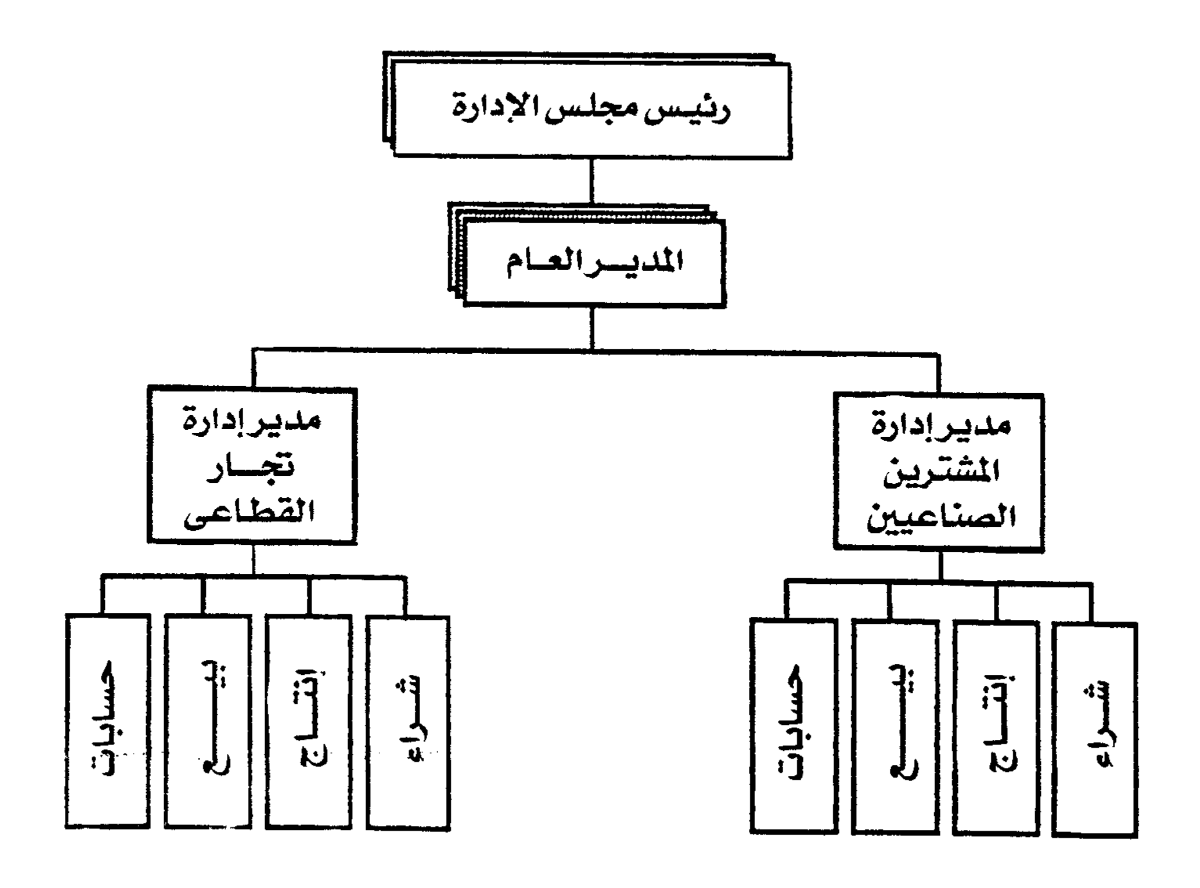
يصلح للمنظمات التى تقوم بإنتاج أنواع متعددة من السلع أو الخدمات..

(د) هيكل العملاء:

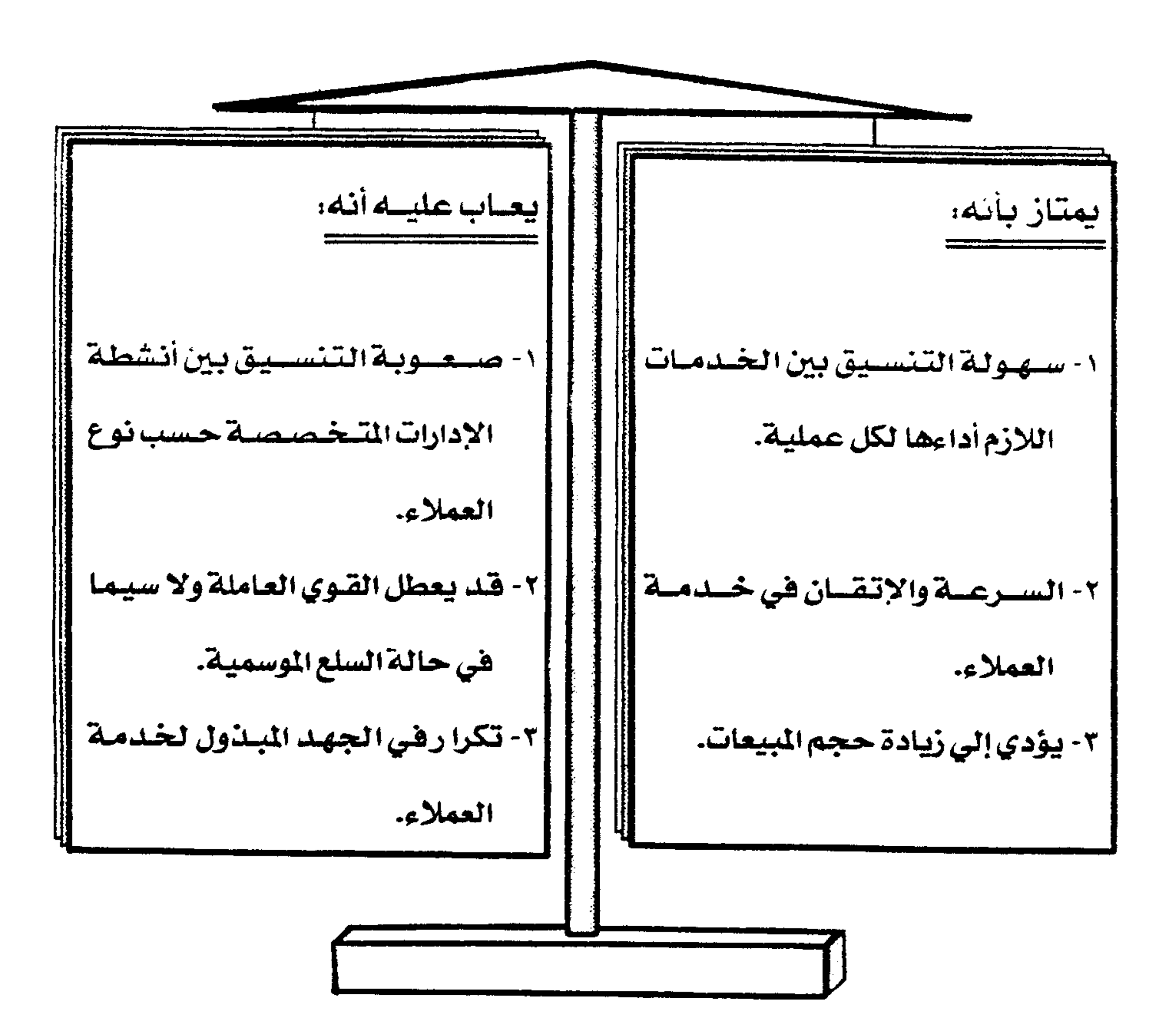
حيث يقوم هذا الهيكل على أساس تقسيم أوجه نشاط المنظمة حسب نوعية العملاء الذين يتم التعامل معهم.. وهنا تتواجد وحدة تنظيمية منفصلة لخدمة كل نوع من هؤلاء العملاء.. والسبب فى ذلك أن رغبات هؤلاء العملاء تكون مختلفة وحاجاتهم متباينة من حيث الخدمات التى يجب أن تقدمها المنظمة إليهم.

هذا وقد يتم تصنيف العملاء طبقاً لأسس معينة مثل السن- الجنس - الدخل.. وقد يتم التصنيف طبقاً لحجم وطبيعة نشاط العملاء.

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية:



هيكل العملاء
فى الميزان

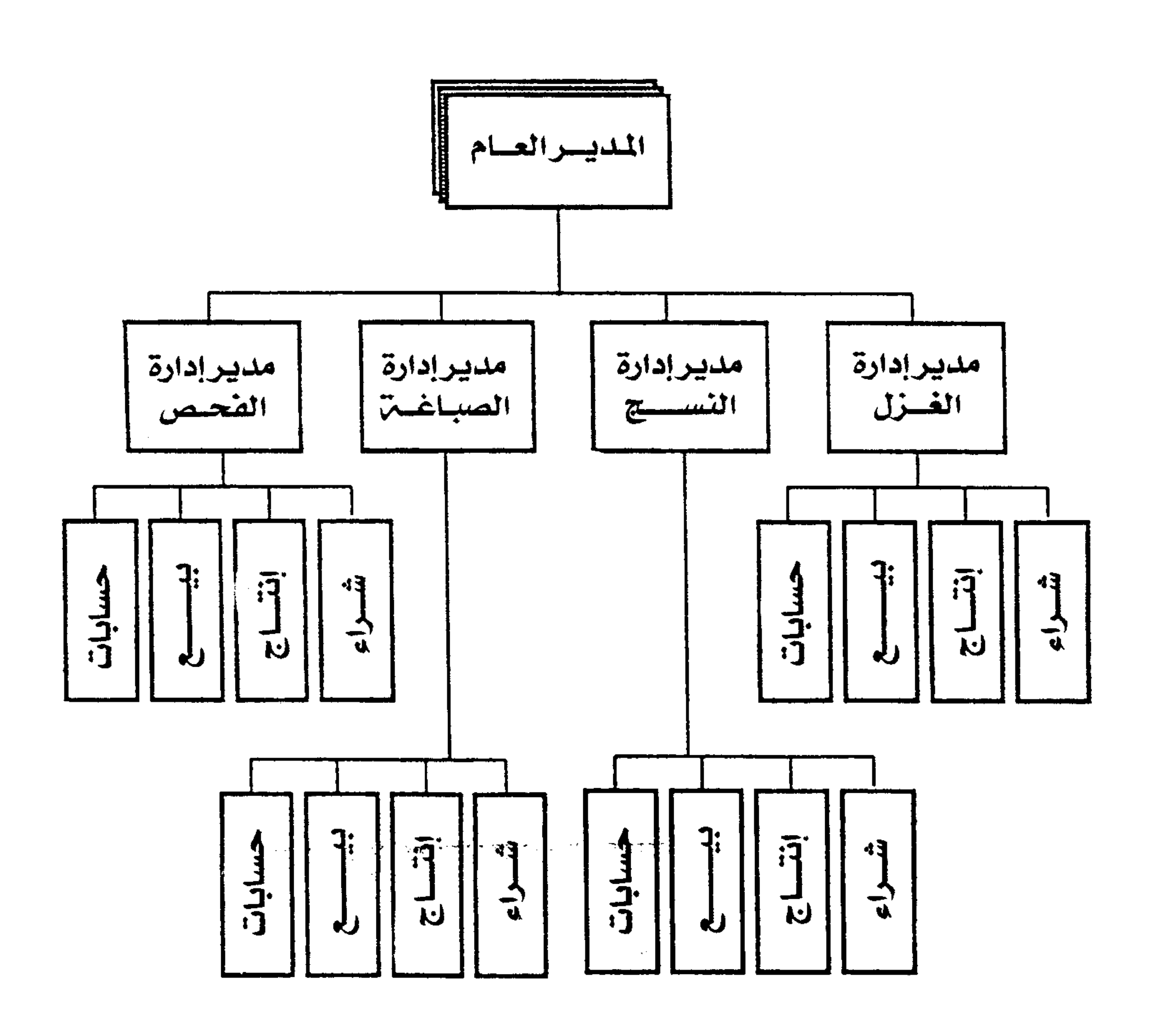


يصلح للمنظمات التى تقوم منتجاتها لعملاء متفاوتين فى خصائص معينة تنعكس على خصائص المنتج المطلوب.

(هـ) هيكل العمليات:

وهنا تخصص وحدة تنظيمية منفصلة لإدارة كل عملية صناعية وهو يستخدم فى الحالات التى تتابين فيها مراحل الإنتاج.. وتكون كل من تلك المراحل بمثابة نشاط رئيسى فى المنظمة.

ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية:



هيكل العمليات في الميزان

يمتاز بأنه:

١- يؤدى إلى التركيز على عمليات معينة مما يؤدى إلى زيادة التخصص.

٢- يسهل من عملية الإشراف والرقابة.

٣- يجنب الاستثمار المتكرر فى المعدات والآلات.

يعاب عليه أنه:

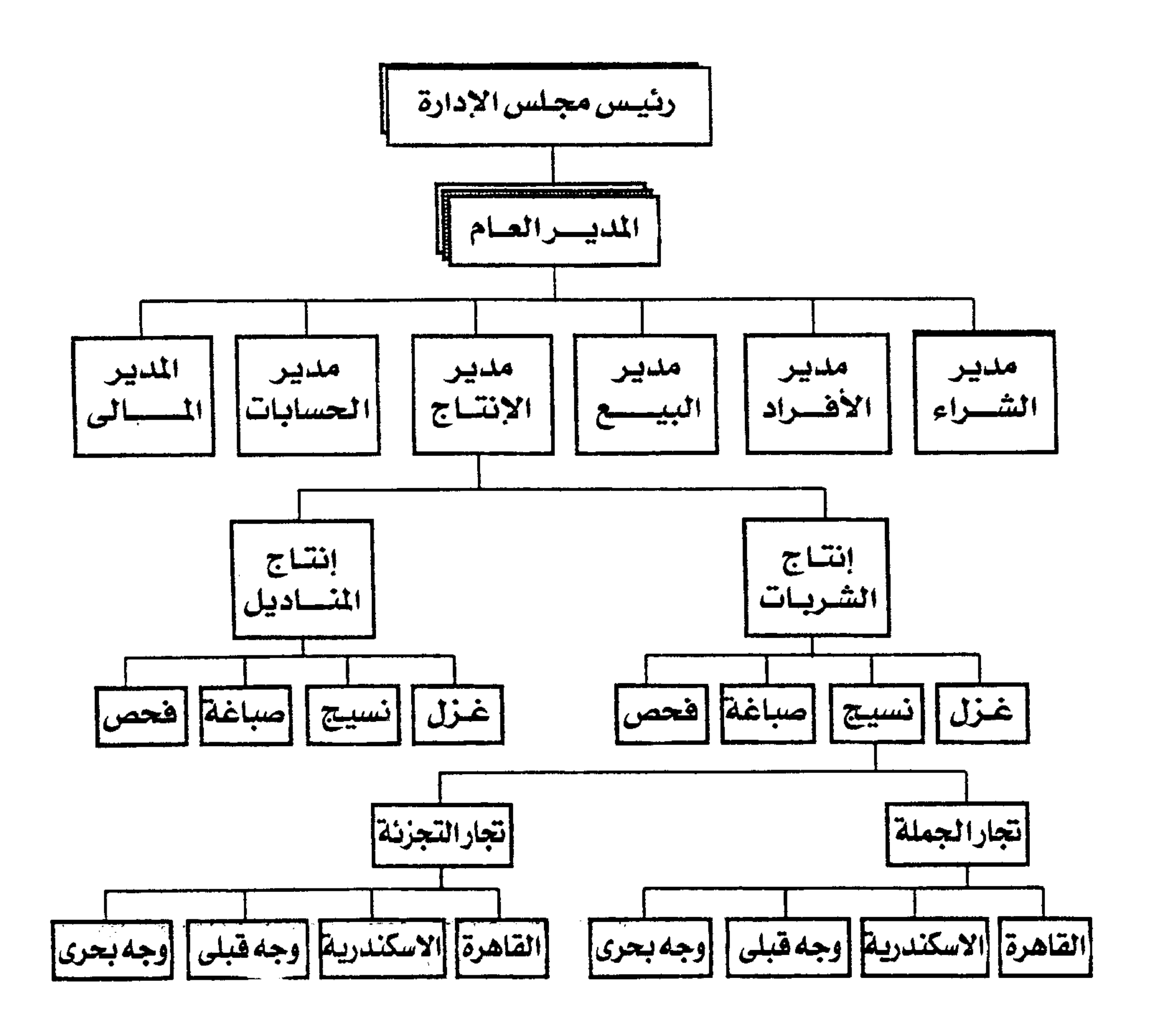
١- يعاب عليه بصفة أساسية أن حدوث أى عطل في إحدى العمليات يترتب عليه بالضرورة توقف العمل فى العمليات التى تلوها.

يصلح هذا الهيكل فى المنظمات التى يمر بها المنتج بعدة مراحل مثل صناعة السيارات والغزل والنسيج والأثاث.

(و) الهيكل المركب:

وهنا يمكن استخدام أكثر من نوع من الهياكل وفقاً للخصائص التى تتميز بها المنظمة ويحدث ذلك عندما يجد المدير ضرورة تجميع أوجه النشاط طبقا لنوع أو أكثر من الهياكل السابقة بما يمكنه فى النهاية من تحقيق الهدف العام للمنظمة.

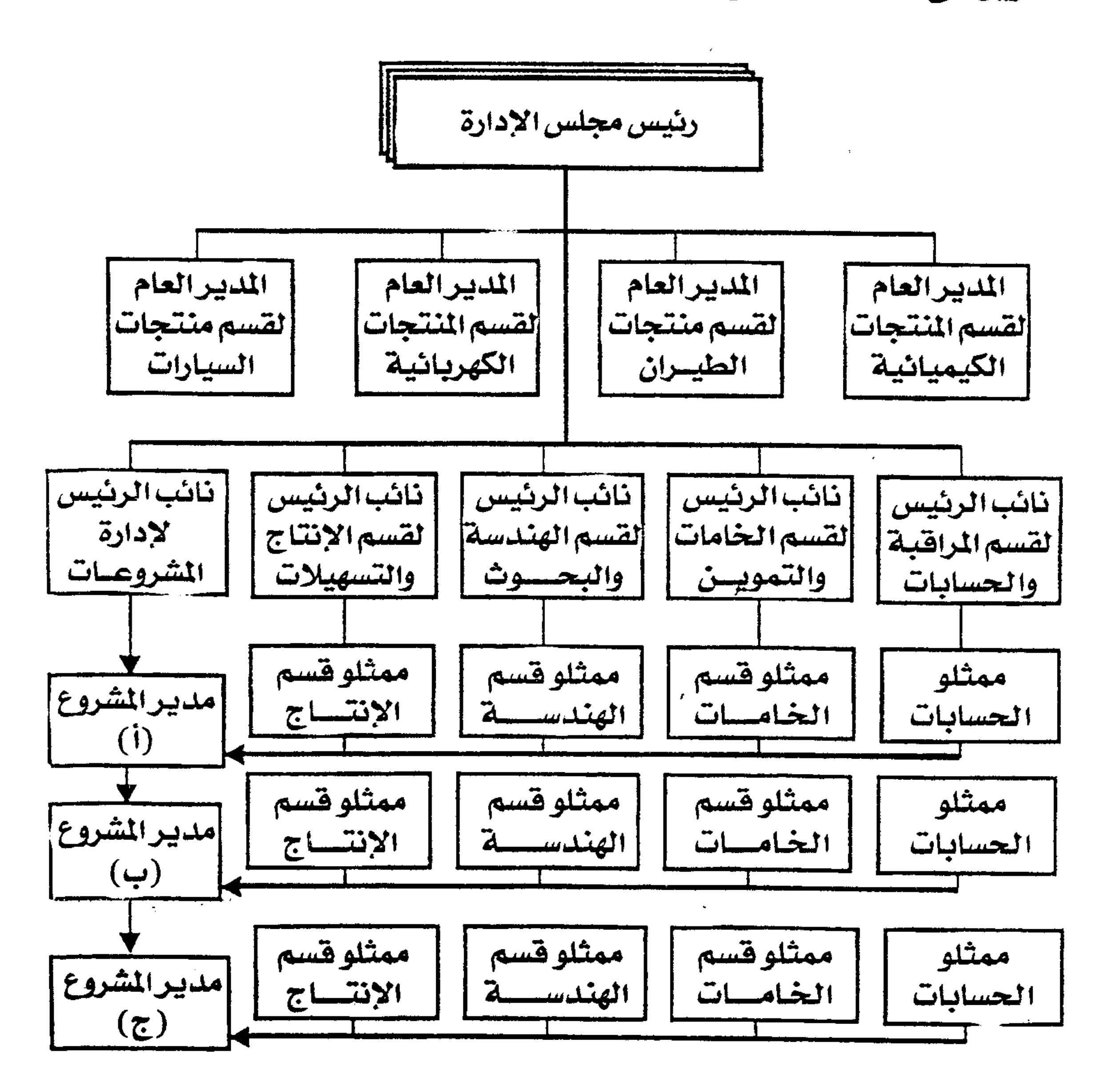
ويوضح الشكل التالى هذا النوع من الهياكل التنظيمية:



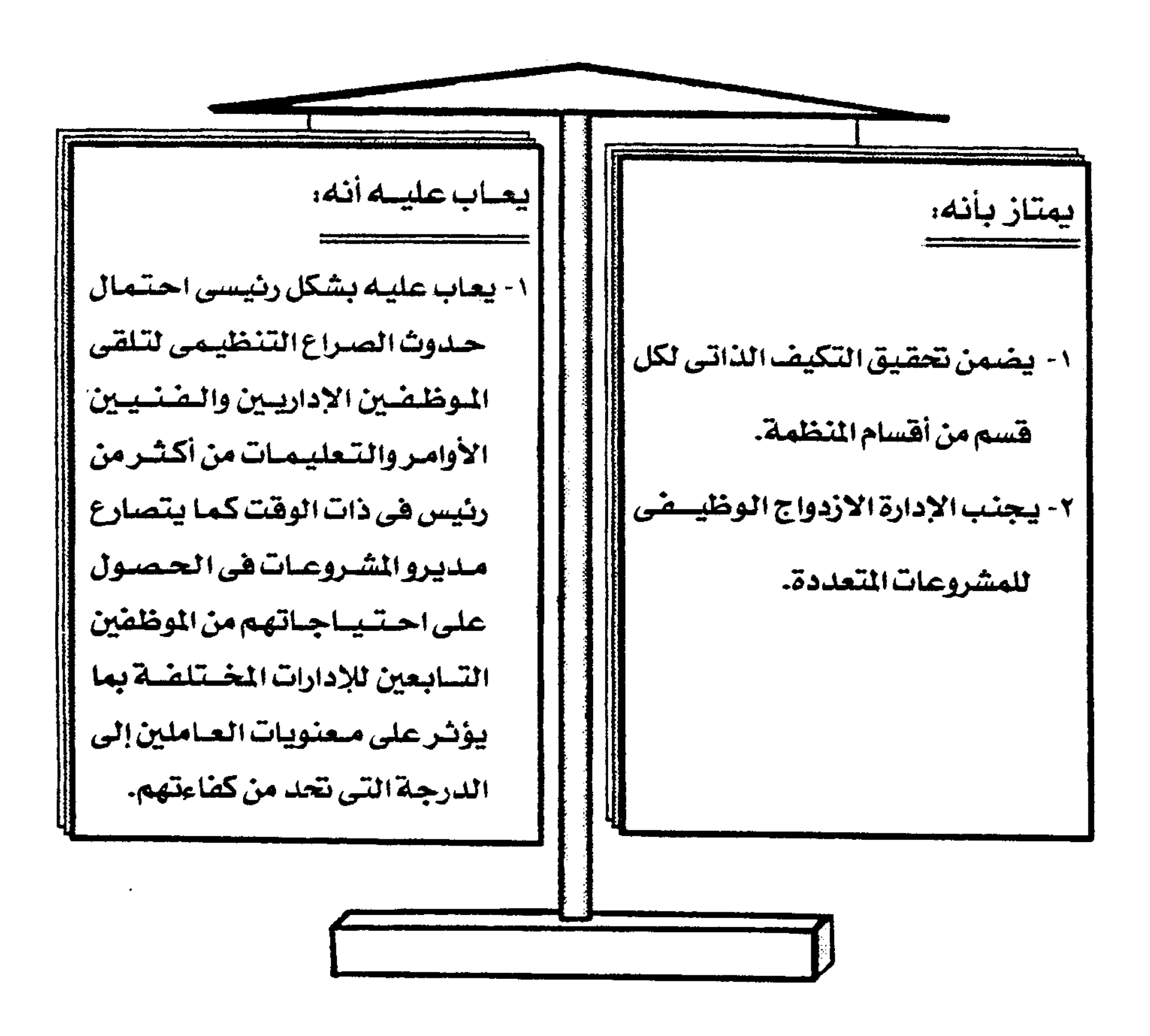
(س) الهيكل المصفوفى (هيكل المقاولات):

وفقاً لهذا الهيكل يكون هناك مدير مسئول عن كل مشروع وتكون له السلطة وعليه المسئولية عن إتمام كل مشروع وتخصص له عدد من الأفراد من الأقسام الوظيفية الأخرى.. ومع إتمام المشروع يعود هؤلاء الأفراد إلى أقسامهم الوظيفية..

ويوضح الشكل التالى هذا النمط من الهياكل التنظيمية:



الهيكل المصفوفي
في الميزان



وعموماً فليست هناك طريقة نموذجية للهياكل التنظيمية يمكن استخدامها فى جميع المنظمات التى من نوع واحد.. لذلك يجب على كل منظمة أن تفاضل بين الهياكل السابقة ثم تختار الهيكل الذى يناسب ظروفها والذى يمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأحسن الوسائل الممكنة.

(٢) طرق بناء الهيكل التنظيمى

هناك طريقتين لبناء الهيكل التنظيمى :

الطريقة الأولى : طريقة البناء من أسفل لأعلى :

حيث يتم البدء بالفرد فى المستويات التنفيذية الموجودة أسفل الهيكل التنظيمى .. وهنا يتم تجميع المهام ثم الأنشطة التفصيلية الخاصة بكل فرد وذلك على نحو تدريجى يبدأ بالفرد ثم الوحدة الإدارية بالقسم فالإدارة فالقطاع فالمنظمة ككل..

الطريقة الثانية: طريقة البناء من أعلى لأسفل:

وهنا يتم البدء بالإدارة العليا.. حيث يتم تحديد الأهداف العامة والسياسات العريضة للمنظمة.. ثم أوجه النشاط لتحقيق تلك الأهداف على مستوى كل قطاع.. ثم إدارة.. ثم كل قسم ثم كل وحدة إدارية.. ثم كل فرد..

(٣) مراحل بناء الهيكل التنظيمى

ويقصد بذلك تحديد إعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفاعلية فى مختلف الوحدات التنظيمية.. وكذا عدد شاغلى كل وظيفة منها ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

(١) تحديد الأهداف :

وهنا يتم تحديد الأهداف الرئيسية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها..

هدف رئيسى:

تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا المستهلك..

(٢) تحديد السياسات :

وهنا يتم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة..

سياسة رئيسية لتعظيم الربحية:

تنمية قدرات ومهارات رجال البيع.

(٣) تحديد الأنشطة الرئيسية:

وهنا يتم تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق الأهداف فى ضوء السياسات الموضوعة..

أنظمة رئيسية لتحقيق سياسة تنمية قدرات العاملين:

(١) استقطاب العاملين ذوى الكفاءات المميزة.

(٢) البحث والدراسة عن أحدث الوسائل والأساليب المستخدمة فى تدريب العاملين.

(٣) تخصيص الميزانيات اللازمة للبرامج التدريبية.

(٤) الاتصال بأفضل المراكز التدريبية المتخصصة.

(٤) تجميع الأنشطة فى الأقسام:

وهنا قد يكون التجميع على أساس التشابه.. حيث يتم تجميع الأنشطة الازمة لتحقيق الأهداف.. ثم تقسم إلى أنواع حسب درجة التشابه بينها..

تجميع الأنشطة على أساس التشابه:

(١) تجميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية الداخلية معاً.

(٢) تجميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية الخارجية معاً.

(٣) تجميع الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات الإدارية.

(٤) تجميع الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات الفنية.

(٥) تجميع الأنشطة الخاصة..

كما قد تجمع الأنشطة على أساس التكامل والتداخل فيما بينها:

تجميع الأنشطة على أساس التكامل:

(١) تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة العليا معا.

(٢) تجيمع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة الوسطى معا.

(٣) تجيمع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة التنفيذية معا.

كما أنه يمكن تجميع الأنشطة على أساس التكامل والتشابه معا غير أنه فى جميع الأحوال يجب مراعاة تحقيق التنسيق بين كل قسم والأقسام الأخرى.. وقدرة كل رئيس على تحمل مسئوليات تلك الأنشطة..

هذا ويجب مراعاة الآتى عند تجميع الأنشطة على هيئة وظائف:

(١) أن لا تكون الوظيفة أصغر مما يجب.

(٢) البعد عن الوظائف التى لا تمثل نشاطاً حقيقياً مثل وظائف المساعدين والمستشارين.

(٣) أن تصمم الوظيفة بحيث تشغل كل وقت من يقوم بها.

(٤) أن تكون الوظيفة من النوع الذى لا يحتاج إلا لمجهود شخص واحد للقيام بها.

(٥) البعد عن الوظائف الطاردة.. إما لزيادة أعبائها أو انعدام فرص الترقية أمامها.

(٦) البعد عن استخدام المسميات الرنانة للوظائف.

(٥) تجميع الأقسام فى إدارات على أن يتولى مسئولية كل إدارة مدير خاص بها:

مع تقدير حجم العمل بالنسبة لكل سقسم .. ثم تقسيمها على معدل الأداء المقرر لكل فرد لمعرفة عدد الوظائف المطلوبة.

(٦) تجميع الإدارات فى قطاع يتولى شئونها رئيس مختص:

ويتحدد ذلك على ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية.. ومن ثم عدد الوظائف الإشرافية اللازم وجودها لتنسيق العمل على كافة المستويات..

(٧) رسم الخرائط التنظيمية:

(٨) إعداد الدليل التنظيمي:

الذى يشرح بوضوح كافة البيانات الخاصة بالمنظمة من حيث اختصاصات ومسئوليات كل قطاع - إدارة - قسم - وحدة.. وسلطات ومسئوليات كل مسئول داخل المنظمة وطرق تحقيق الاتصال الفعلى بين المستويات الإدارية والتنفيذية بعضها ببعض..

وكذا يوضح الخريطة التنظيمية الرئيسية للمنظمة.. وكذا الخرائط التنظيمية لكل إدارة.. ولكل قسم.. ولكل وحدة.. ويفيد ذلك فى عملية اختيار وتبعية العاملين فى مختلف المستويات الإدارية..

تقييم الهيكل التنظيمي[1]

هناك خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى كفاءته وصلاحيته لتحقيق أهداف المشروع. إن استخدام أحد هذه المداخل مسألة متروكة للمقيم فى ضوء حكمه وخبرته ، ووفقاً للظروف القائمة بالمشروع.

وفيما يلى نستعرض هذه المداخل :-

أولاً: المدخل الشامل:

وبمقتضاه يتم تحليل الهيكل التنظيمى باجمعه لملاحظة إحتمالات وجود خرق للمبادئ الأساسية التى يرتكز عليها التنظيم الإدارى الفعال. مثال ذلك قد تكون هناك مجالات يتسع فيها نطاق الاشراف بدرجة أكبر من اللازم أو تفتقر إلى وجود سلسلة مستمرة للأوامر.

ثانياً: مدخل الأسئلة:

وبمقتضاه يتم طرح أسئلة قصيرة مناسبة للكشف عن وسائل ومجالات تحسين وتطوير التنظيم الإدارى. مثال ذلك: هل أن أحد المديرين مثقل بالأعباء؟ وهل هناك إجراءات عقيمة؟ وهل أن تفويض السلطة مناسب فى كافة القطاعات؟

ثالثاً: مدخل المقارنة:

وبمقتضاه يتم مقارنة الهيكل التنظيمى للمشروع بالهياكل التنظيمية

---

(١) د. بشير العلاق - أسس الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره ص ١٩١ وما بعدها.

للمشروعات المنافسة أو للمشروعات ذات النشاط المماثل إلى حد كبير. وهنا يوجه الاهتمام إلى الحصول على بيانات ومعلومات كافية وصادقة عن المشروعات الأخرى حتى تكون المقارنة سليمة.

رابعاً: المدخل المثالى:

وبمقتضاه يتم تصوير الهيكل التنظيمى المثالى وكذلك افتراض الظروف والعوامل الملائمة لتطبيقه ويفيد فى هذ المجال توجيه عدد من الأسئلة منها:

١- ما هو الهيكل التنظيمى الأفضل فى التطبيق ؟

٢- ماذا يجب أن يفعله كل مدير؟

٣- ماهى السلطات الضرورية؟

ويتم حينئذ مقارنة الهيكل المثالى بالهيكل القائم الذى يتم تقييمه، ويتم تقرير التحسينات الممكن ادخالها على الهيكل القائم.

خامساً: المدخل الكمى:

ويمقتضاه تستخدم المقاييس وبصفة خاصة تلك التى يتم الحصول عليها بواسطة حساب مختلف النسب والمعدلات مثال ذلك:

١- نسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين

٢- نسبة عدد الاستشاريين إلى عدد رجال السلطة التنفيذية.

٣- نسبة عدد الأخصائيين إلى عدد الكتبة المساعدين.

كذلك من المفيد مقارنة هذه النسب والمعدلات السائدة بالمشروع مع تلك السائدة بمشروعات أخرى مماثلة.

(٤) المستويات التنظيمية:

هى بمثابة تجزئة للسلطة وفقا لمبدأ تدرج السلطة فى التنظيم حيث ظهرت عدة مستويات إدارية تتولى تنفيذ الوظائف الإدارية.. وتتدرج تلك المستويات من أعلى إلى أسفل تبعا للسلطات والمسئوليات.. ويكون كل مستوى مسئولا مسئولية مباشرة أمام المستوى الذى يعلوه..

وترتكز فكرة المستويات الإدارية على :

(١) أن قدرة كل فرد من أفراد التنظيم على الإشراف والمراقبة محدودة.

(٢) أن الفرد لا يمكنه الإلمام الكامل بكافة المعلومات المتعلقة بموضوع معين.

(٣) أن وقت الفرد محدود لا يسمح له بالقيام بجميع أوجه النشاط والتصرفات المطلوبة لتحقيق هدف معين فى وقت واحد.

(٤) أن لكل فرد طاقة جسمانية وعقلية محدودة لا يستطيع بعدها عمل أية خطوة من الخطوات اللازمة لتحقيق أى هدف .

(٥) أن كل إنسان يتمتع بمقدرة محدودة على الانتباه لعدد معين من الأمور التفصيلية فى وقت واحد.

(٦) أن الفرد لا يستطيع أن يقود قيادة مباشرة أو يشرف إشرافا مباشرا إلا على عدد محدود من المرؤوسين.

وعموماً

يختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة لأخرى حيث يزداد عددها فى المنظمات كبيرة الحجم والمتنوعة فى النشاط.. غير أنه بصفة عامة يتراوح عدد هذه المستويات ما بين ٣ : ١٢ مستوى .. وفى الأغلب الأعم يتم تجزئة السلطة بنسبة ٣ : ٢ : ١ .

ووفقا لذلك تتكون الهيئة الإدارية من ثلاثة مستويات هى:

أ- الإدارة العليا

وهى تتكون من المساهمون فى شركات الأموال أو من مجلس الشركاء فى شركات الأشخاص.. ويمثلهم جميعا رئيس مجلس الإدارة.. وهى تختص بالآتى:

(١) تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

(٢) رسم السياسات والخطط الرئيسية التى تحقق هذه الأهداف .

(٣) الاشتراك فى وضع القواعد العامة للأسس التى تبنى عليها تصرفات المنظمة.

(٤) الإشراف على الأعمال التنفيذية ومراقبة نتائجها.

(٥) الاشتراك فى وضع الميزانيات التقديرية الخاصة بجميع الأعمال التى تعتزم المنظمة القيام بها.

ب- الإدارة التنفيذية:

وهى تمثل الصف الثانى من الإدارة وتتمثل المهام التى تقوم بها فيما يلى :

(١) تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا بما يعينها فى رسم السياسات والخطط العامة للمشروع.

(٢) العناية باختيار أفراد الإدارة المباشرة.

(٣) تقديم التقارير عن جميع أوجه النشاط فـ المشروع والنتائج التى تحققت.

(٤) وضع نظام سليم ودقيق للمراجعة والمراقبة الداخلية.

(٥) وضع نظام دقيق للعمل الداخلى فى المشروع وتحديد الأقسام الفرعية واختصاصاتها والسلطة المخولة إلى القائمين عليها والمسئوليات التى تقع على عاتقهم.

ج- الإدارة المباشرة:

وهى تتكون من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرفين إشرافاً مباشراً على تنفيذ الخطط التى وضعتها الإدارة العليا بالطرق والأساليب التى رسمتها الإدارة التنفيذية.. كما تشرف على سير الأعمال اليومية من جميع نواحى المشروع طبقا للأنظمة واللوائح المقررة.. وتتمثل أهم المهام التى تقوم بها فيما يلى :

(١) تقييم أداء المرؤوسين..

(٢) تعليم وتدريب المرؤوسين..

(٣) تخطيط الأنشطة..

(٤) الرقابة على الأنشطة..

(٥) إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين..

(٦) كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى..

(٧) حل مشاكل التكنولوجيا والخاصة بصيانة الآلات والمعدات..

تدريبات عملية

(١) فيما يلى مجموعة من قصاصات الورق الخاصة بمزايا وعيوب بعض أنواع الهياكل التنظيمية والمطلوب منك تجميع هذه القصاصات بالشكل المناسب ووضع اسم الهيكل التنظيمى الخاص بها.

يمتاز بأنه:	يعاب عليه:
١- يضمن الإشراف الكامل على جميع الأنشطة.	١- صعوبة التنسيق بين أنشطة الإدارات المتخصصة حسب نوع العملاء.
٢- يعتبر بمثابة طريقة منطقية لتجميع الأنشطة.	٢- قد يعطل القوى العاملة ولا سيما فى حال السلع الموسمية.
٣- يمكن من كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال اتباع مبدأ التخصص الوظيفى.	٣- تكرار فى الجهد المبذول لخدمة العملاء.
٤- سهولة التنسيق بين الخدمات اللازم أداءها لكل عملية.	٤- يعاب عليه بصفة أساسية أن حدوث أى عطل فى إحدى العمليات يترتب عليه بالضرورة توقف العمل فى العمليات التى تلوها.
٥- السرعة والاتقان فى خدمة العملاء.	٥- قد يحمل المنظمة أعباء إضافية كنتيجة لتكرار الأعمال.

يمتاز بأنه:	يعاب عليه:
٦- يؤدى إلى زيادة حجم المبيعات.	٦- قد يؤدى إلى صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات الجغرافية والمركز الرئيسى.
٧- يضمن تحقيق التكيف الذاتى لكل قسم من أقسام المنظمة.	٧- قد يسيئ بعض مديرى الأفرع استخدام السلطة الممنوحة لهم.
٨- يجنب الإدارة الازدواج الوظيفى للمشروعات المتعددة.	٨- يحتاج إلى مدير متنوع المهارات يدير نشاطا كاملاً.
٩- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة إلى أقصى حد ممكن.	٩- صعوبة التنسيق بين أعمال الأقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج.
١٠- يمسح باستخدام وتوظيف المعدات الرأسمالية المتخصصة.	١٠- كبر حجم المسئولية التى يتحملها المديرين.
١١- يسهل من عملية التنسيق بين الوظائف الإدارية المتعلقة بكل منتج على حدة	١١- فقدان السيطرة على الأقسام الإنتايجة بما قد يعوق تحقيق الأهداف .
١٢- يمكن من معرفة العائد على كل منتج على حدة بطريقة سهلة ومبسطة.	١٢- يعاب عليه بشكل رئيسى احتمال حدوث الصراع التنظيمى لتلقى الموظفين الإداريين والفنيين الأوامر

يمتاز بأنه:

١٣- يؤدى إلى التركيز على عمليات معينة مما يؤدى إلى زيادة التخصص.

١٤- يسهل من عملية الإشراف والرقابة.

١٥- يجنب الاستثمار المتكرر فى المعدات والآلات.

١٦- يعتبر من أفضل الأساليب لتدريب المديرين.

١٧- يعطى مرونة أكبر للمديرين لاتخاذ قراراتهم.

١٨- يسمح للمديرين بأخذ الظروف البيئية المحلية فى الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم.

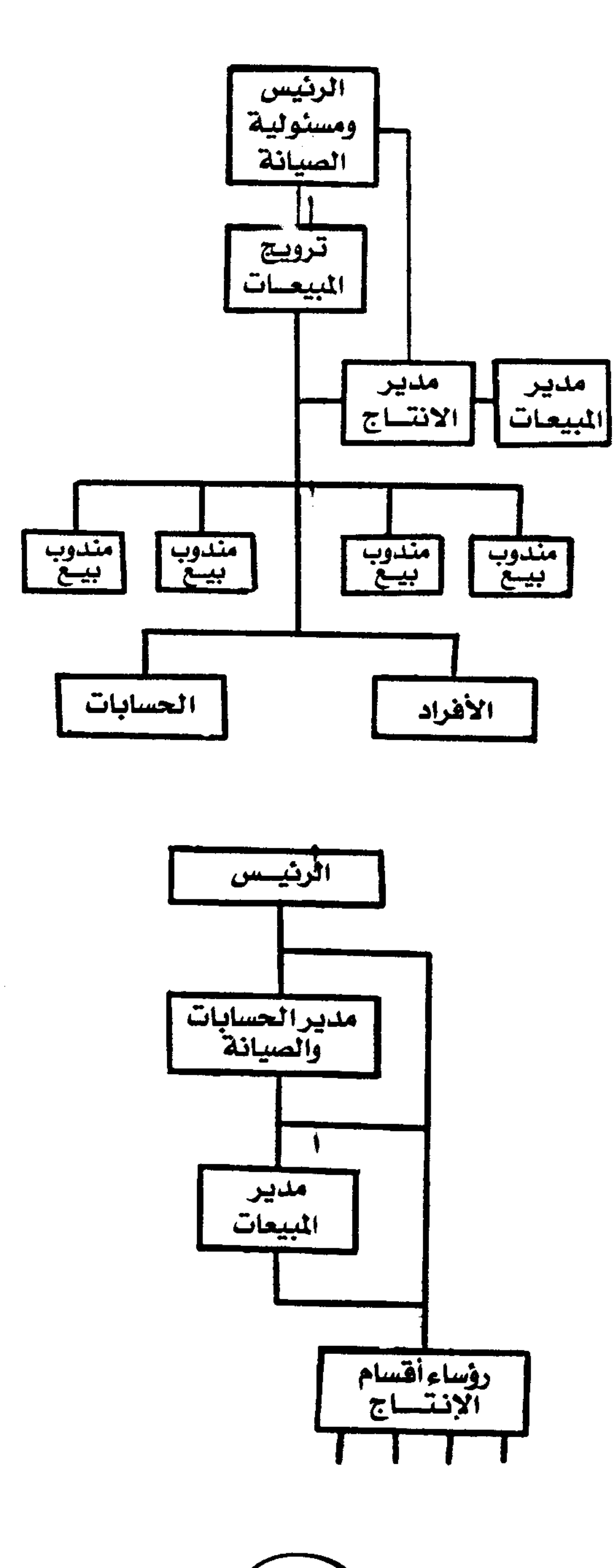
١٩- قد يوفر للمنظمة سمعة طيبة من خلال المساعدات التى تقدمها للبيئة المحيطة بها فى شكل فرص عمل لأبنائها.

٢٠- قد يسهم فى تخفيض تكاليف الانتاج.

يعاب عليه:

والتعليمات من أكثر من رئيس فى ذات الوقت كما يتصارع مديرو المشروعات فى الحصول على احتياجاتهم من الموظفين التابعين للإدارات المختلفة بما يؤثر على معنويات العاملين إلى الدرجة التى تحد من كفاءتهم..

(٢) المطلوب اكتشاف الاخطاء الموجودة بالهياكل التنظيمية التالية:



(٣) ارسم هيكل تنظيمى توضح فيه مجلس الإدارة والرئيس ومدير الانتاج ومدير المبيعات ، أضف إلى ذلك سكرتير الشركة الذى يتصل مباشرة بمجلس الإدارة بحكم وظيفته الاستشارية، أضف أيضاً وظيفتان استشارة أو خدمة تتصلان بالرئيس وتخدم الشركة كلها، يمكنك تسمية الوظيفتين حسبما ترى مناسبا.

(٤) ترغب إحدى الشركات التى توجد جميع تسهيلاتها والعاملين بها فى موقع واحد انشاء فروع لها بالأقاليم ليس بقصد التوسع فقط وإنما أيضاً بقصد توزيع بعضا من العمليات التى تتم فى المقر الرئيسى، ومن ضمن المشاكل التنظيمية العديدة التى تواجهها توجد مشكلة رئيسية خاصة بطريقة تناول نواحى نشاط البحوث والتنمية.

وتريد الشركة باختصار الابقاء على البحوث والتنمية بالمقر الرئيسى وفى الوقت نفسه انشاء وحدات للبحوث والتنمية بالفروع تتصل بصفة خاصة بأعمال تلك الفروع، وفى محاولة اتمام هذا التحول الذى يعترف بالحاجة إلى التفرد والابتكار الاقليمى فإن الشركة ترغب فى وجود بعض الضوابط لكى تتفادى الازدواج فى هذه الناحية ومحاولة التوصل إلى اتفاق بخصوص طريقة عمل البحوث والتنمية.

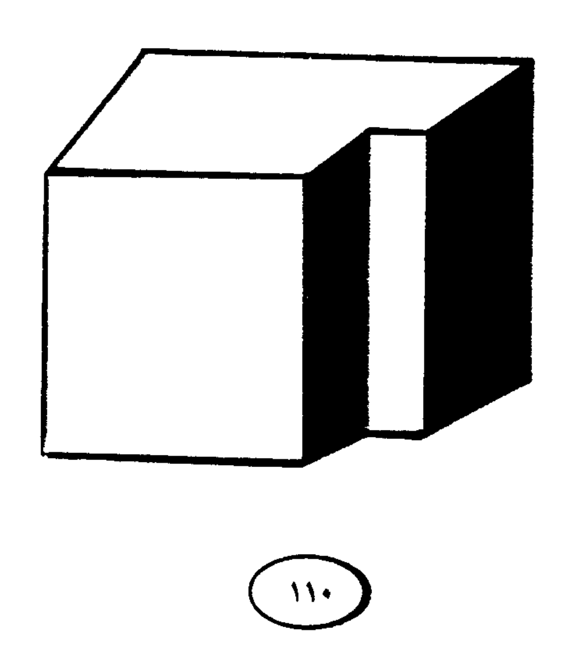
١- ماهى مقترحاتك لتنظيم البحوث والتنمية فى هذا المجال ؟

٢- كيف تكون إجابتك إذا كانت الوظيفة ذات طبيعة روتينية مثل خدمات الصيانة والاصلاح؟

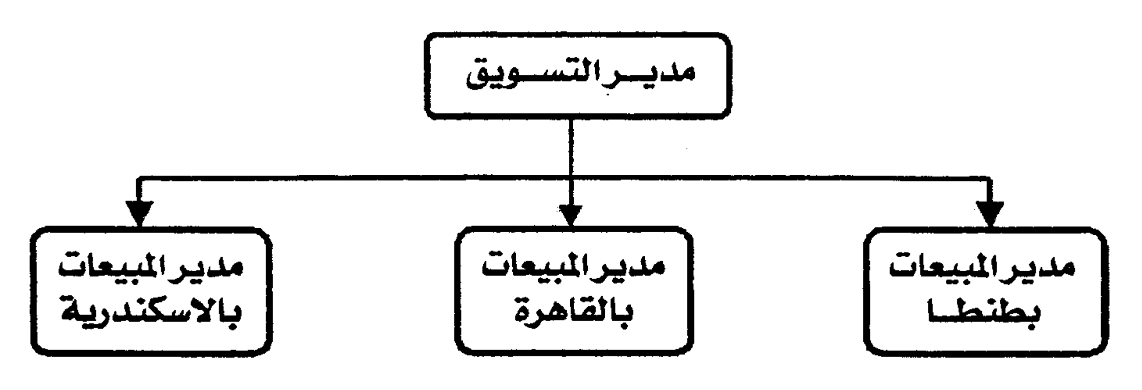
(٥) إذا افترضنا أن مجموعة الأوز الموضحة بعد موزعة وفقا لمبدأ تسلسل السلطة فارسم لنا هيكلاً تنظيمياً محتوياً على ثلاث مستويات إدارية موضحاً الوحدات الإدارية الموجودة بكل مستوى.



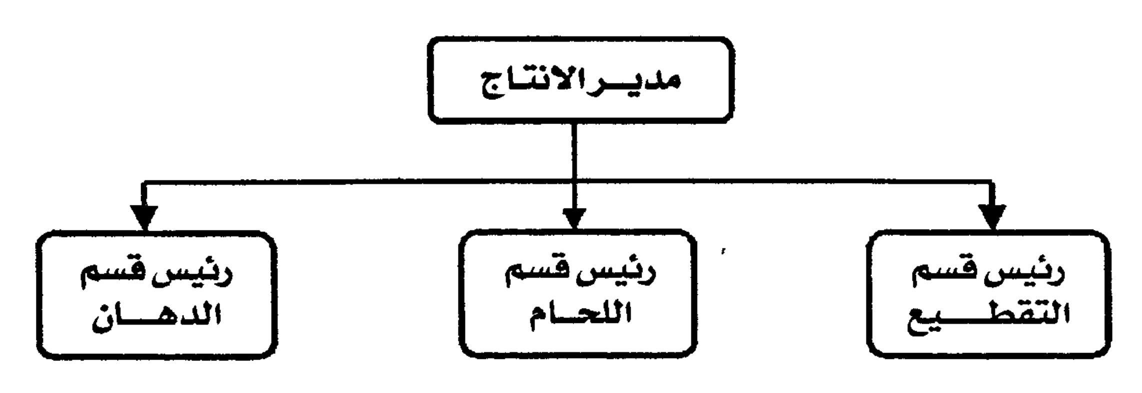
(٦) إذا افترضنا أن هذا الشكل يمثل أبعاد الهيكل التنظيمى فحدد لنا كم بعداً يحتوى عليه هذا الشكل وماهى الاسماء التى تقترحها لهذه الأبعاد.



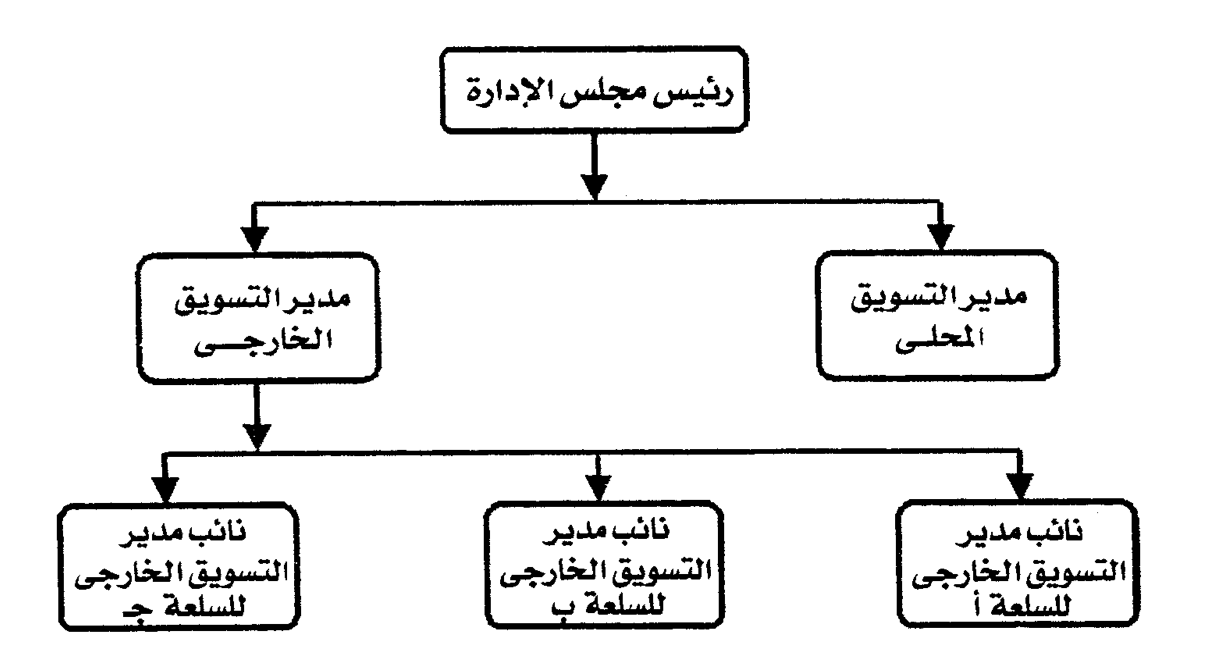
(٧) إليك مجموعة من الخرائط التنظيمية والمطلوب منك تحديد أساس التقسيم الإدارى الذى قامت عليه كل خريطة.



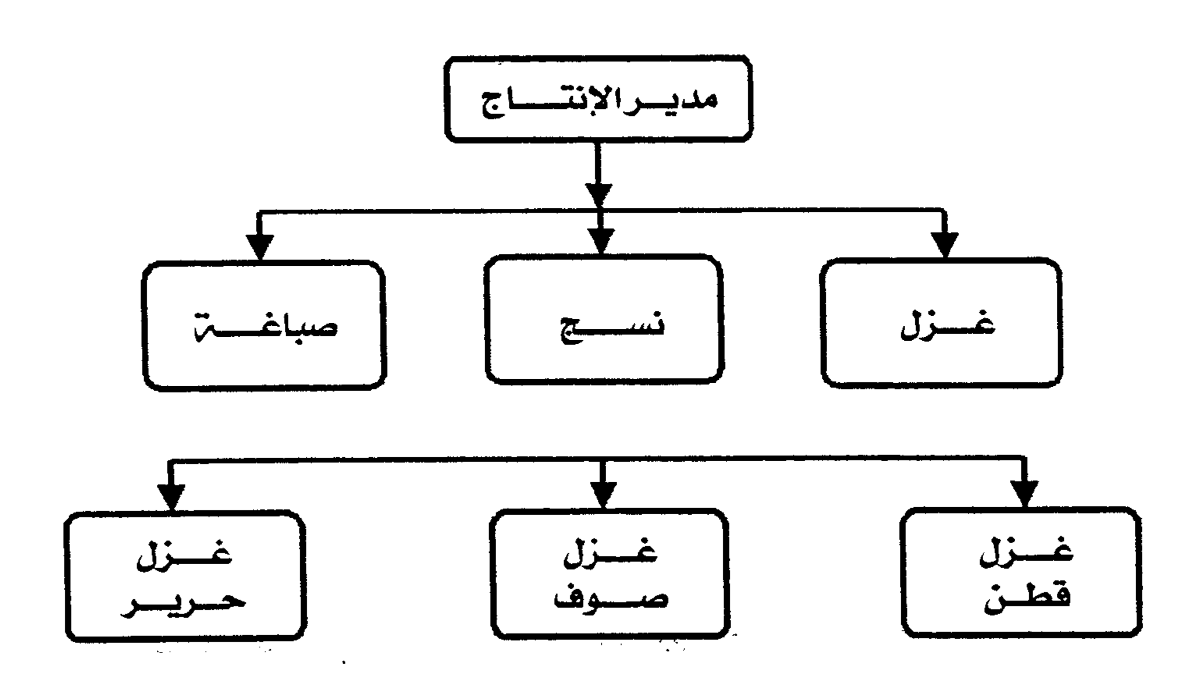
أساس التقسيم الإدارى هو ....



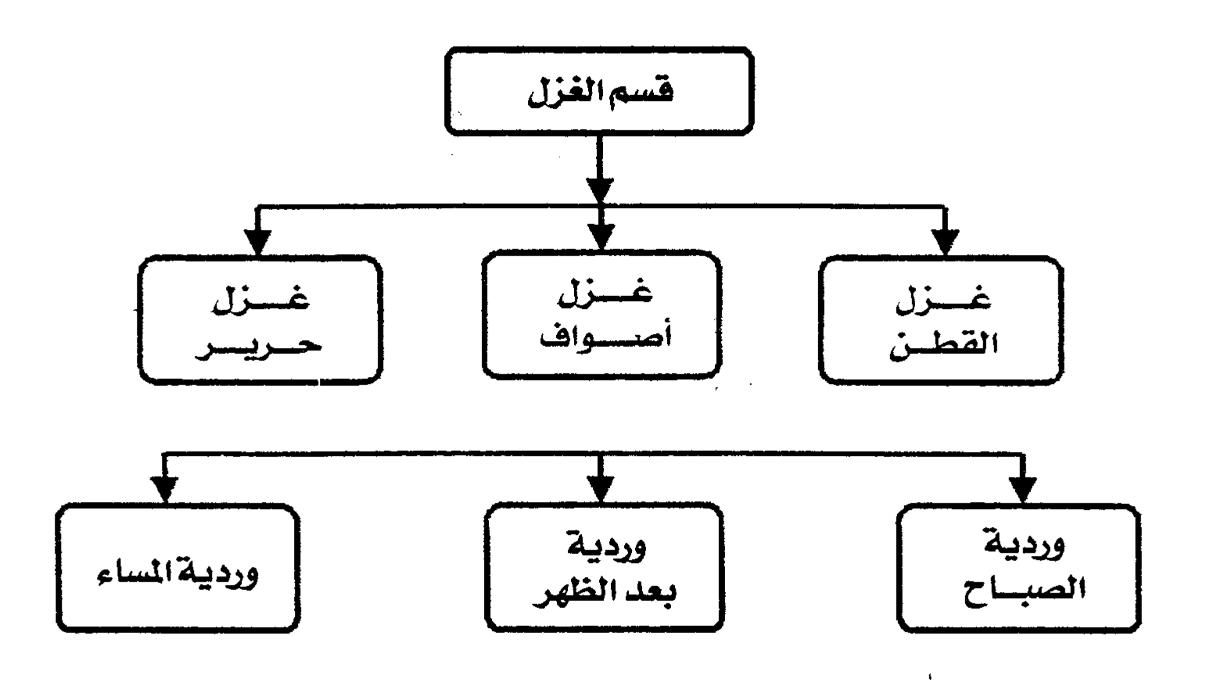
أساس التقسيم الإداري هو ....



أساس التقسيم الإدارى هو ....



أساس التقسيم الإدارى هو ....



أساس التقسيم الإدارى هو ....

(٢) الخرائط التنظيمية

وهى إحدى الأدوات الهامة فى التنظيم والتى توضح "علاقات الرسمية[1] فى المنظمة، فهى ترجمة لعلاقات السلطة والمسؤولية بين مجموعة الأفراد والنشاطات فى المنظمة، حيث تبين مختلف الوظائف والاختصاصات وتظهر نوع العلاقات والسلطات سواء الأصلية أو المفوضة، الوظيفية أو الإستشارية والتى تربط بين الإدارات والأقسام وبين الأفراد العاملين فى هذه الإدارات والأقسام الشاغلين لمختلف المراكز فيها. وتحدد علاقة الأفراد بعضهم ببعض .

ومن أفضل من وصف فائدة الخرائط التنظيمية وليم كورنيل كما وافقه على ذلك الوصف عبد الغفور يونس إذ يرى :

«أن عملية رسم التنظيم هى من الإختبارات الجيدة لسلامته لأن أى علاقة تنظيمية لا يمكن رسمها بسهولة، يحتمل أن تكون غير منطقية، وبذلك تربك أولئك الذين يعملون فى كنفها[2]

وعموماً فإن الخرائط التنظيمية:

هى الأشكال الهندسية التى تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجى للمنظمة فى لحظة معينة من خلال تحديد العلاقات التنظيمية فى المنظمة وخطوط الاتصال بين وحدات النظام.. وخطوط انسياب السلطة والمسئولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة وكذا نطاق الاشراف .. وعدد المستويات الإدارية وأنواع وحدات العمل من إدارات وأقسام بدرجاتها المختلفة.

---

(١) محمد قاسم القريوتى ومهدى حسن زويلف: المفاهيم الحديثة فى الإدارة - النظريات والوظائف ، عمان ١٩٩٣ ص ١٧٦ - ١٨٠ .

(٢) عبد الغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - القاهرة ، دار المعارف - مصر ١٩٦٥ ، ص ١٣٩ .

هذا وتستخدم هذه الخرائط التنظيمية لتحقيق الفوائد التالية [1]

١- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.

٢- توضح خطوط السلطة والمسئولية.

٣- توضح العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات.

٤- تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها والوظائف التى تتكون منها تلك الوحدات.

٥- توضيح عدد المستويات الإدارية.

٦- تعريف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين.

٧- بيان اللجان الموجودة فى المنظمة وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة الأخرى.

٨- تساعد الخرائط التنظيمية فى اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة فى المنظمة كان يكون للموظف رئيسان.

٩- تستخدم الخرائط التنظيمية كوسيلة ايضاح عند تدريب الموظفين الجدد.

وتختلف أشكال الخرائط التنظيمية حسب اجتهادات مصممى التنظيم وحسب توسع التنظيمات فكلما كان التنظيم صغير الحجم كلما كانت الخرائط هرمية. وكلما زاد حجم التنظيم كان هناك ضرورة لإيجاد صيغ أخرى تعكس هذا التوسع.

وبشكل عام يمكن الإشارة إلى الأشكال التالية من الخرائط التنظيمية:

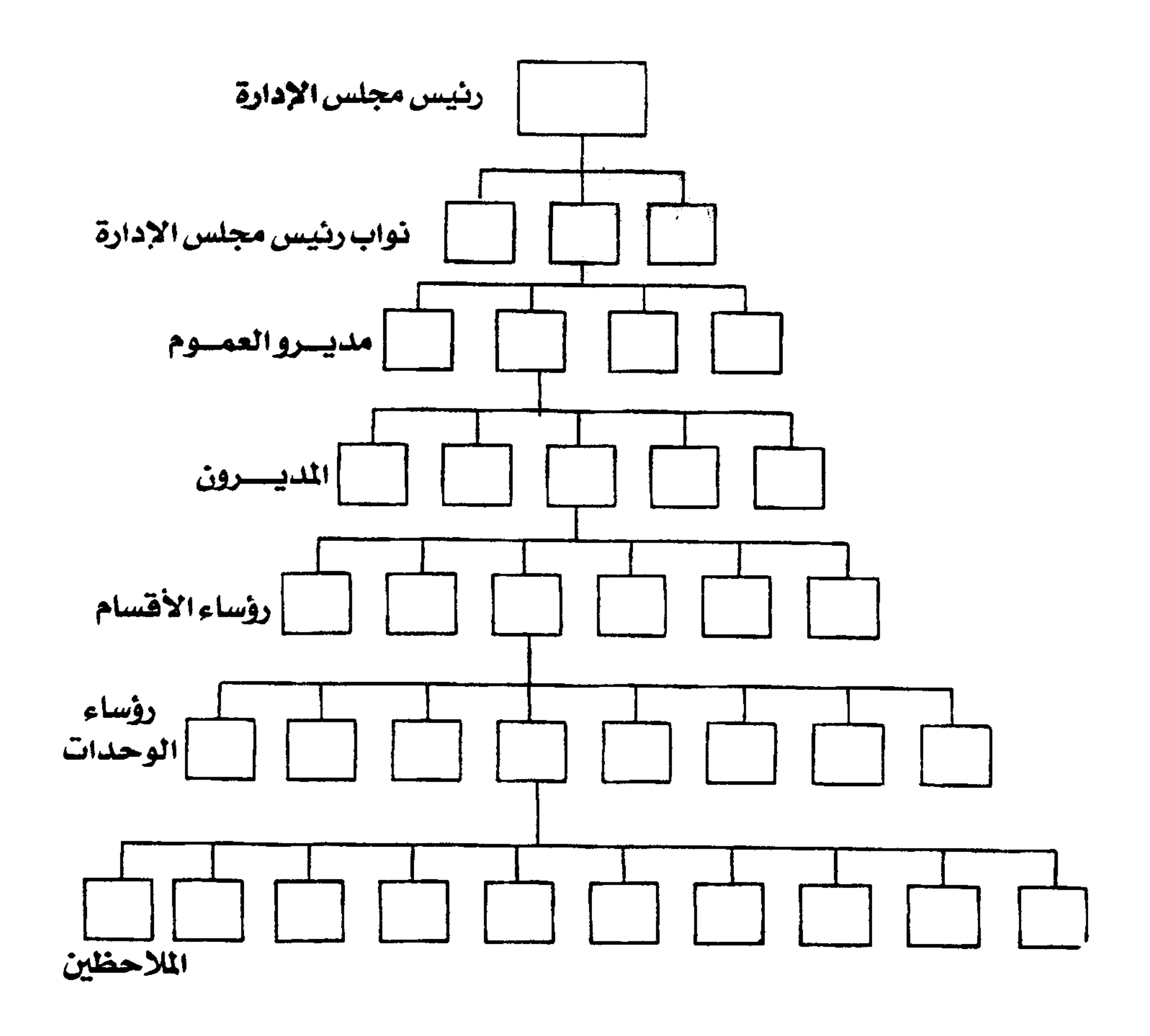
١ - الخرائط التنظيمية الهرمية:

وهى الشكل التقليدى والأكثر شيوعاً للخرائط التنظيمية، وهى تمثل أبسط الطرق للإشارة إلى المستويات الإدارية فى التنظيم وتوضيح العلاقات الرأسية (السلطة التنفيذية) بين العاملين.

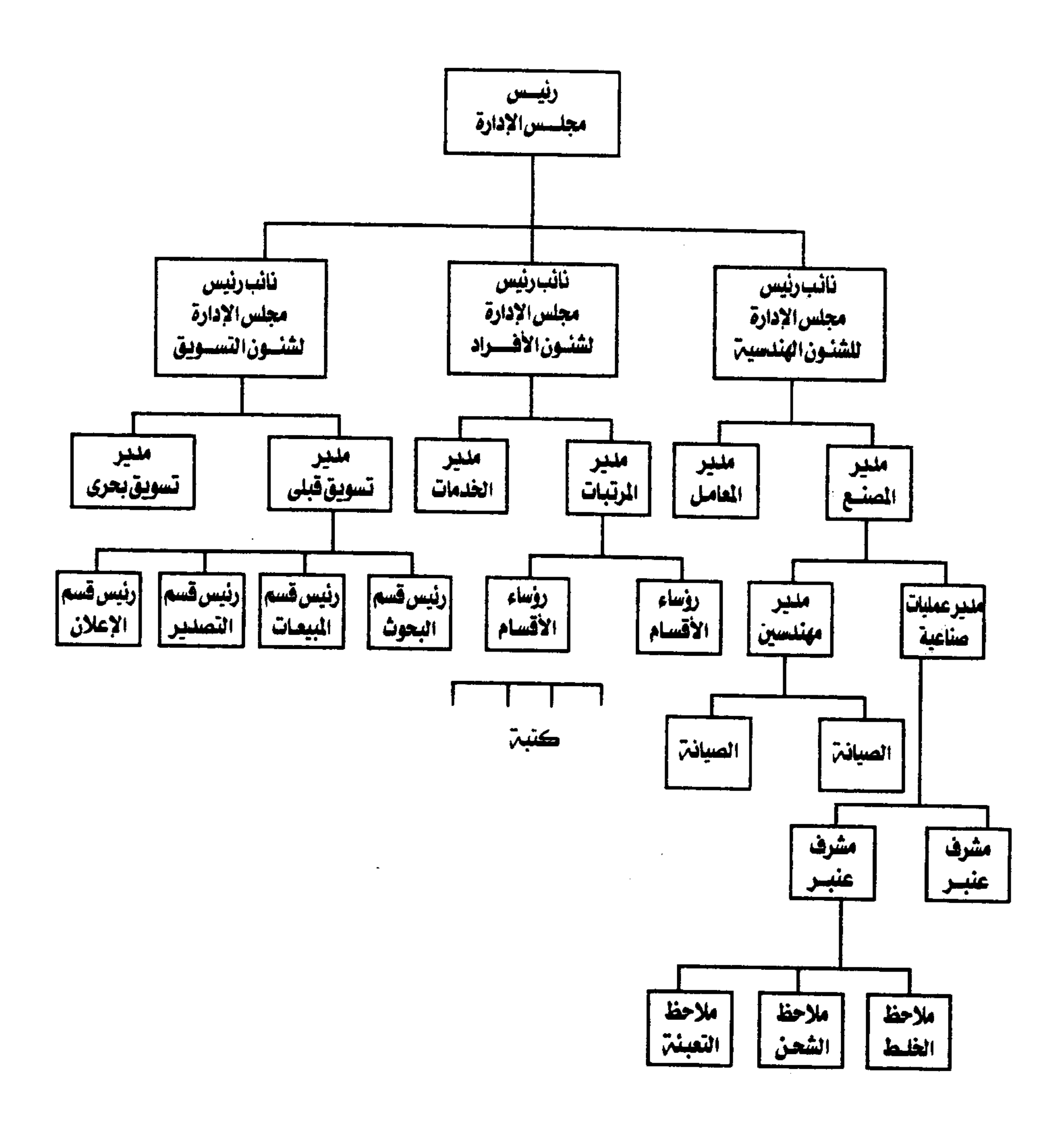
ووفقاً لهذا النوع من الخرائط يتم تجميع بعض الأنشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر.. وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه السلطة والمسئولية.. ثم تنساب السلطة رأسياً من أعلى إلى أسفل وفقاً لمبدأ تدرج السلطة.. ففى قمة الهرم توجد الإدارة العليا ثم الوحدات التنظيمية الرئيسية (الإدارات) ثم الوحدات الفرعية (الأقسام) وذلك فى تتابع منتظم يتفق مع تدرج السلطة..

ويوضح الشكلين التاليين هذا النوع من الخرائط

شكل رقم (١٢)
«الهرم التنظيمى» هرم الوظائف



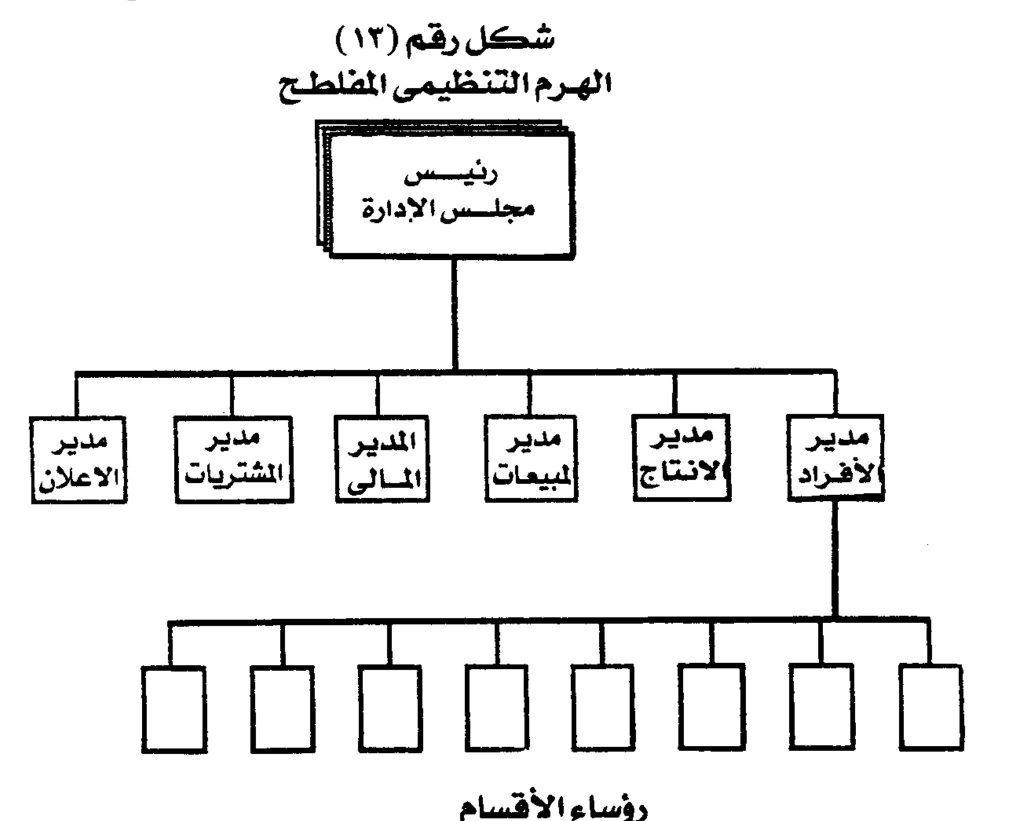
شكل رقم (١٣)
الهيكل التنظيمى لإحدى الشركات



هذا ويلاحظ أن الخرائط الهرمية قد تأخذ أى من الشكلين التاليين:

(أ) الشكل المفلطح على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:-

شكل رقم (١٣)
الهرم التنظيمى المفلطح



حيث يحقق هذا النوع من الخرائط المزايا التالية:

١- يؤدى إلى اختيار المرؤوسين بعناية وحرص.

٢- يؤدى إلى ضرورة وضع سياسات عمل واضحة

٣- يجبر المديرون على تفويض السلطة وبالتالى الاستفادة من مزاياها.

أما عيوب هذا النوع من الخرائط فهى:

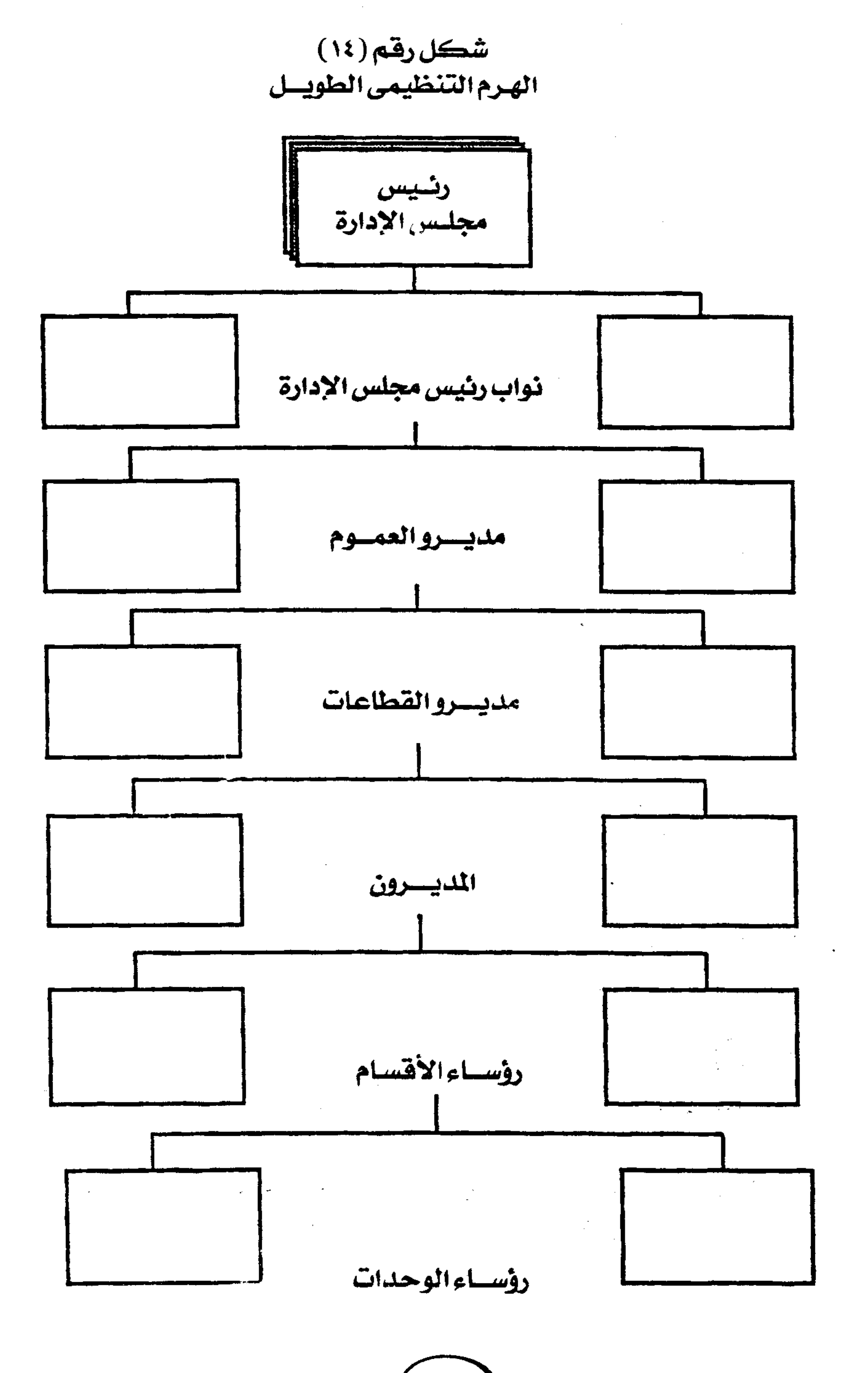
١- الخوف من أن يفقد المديرون رقابتهم على المرؤوسين

٢- يتطلب توفر نوعية متميزة من المديرين من حيث كفاءتهم وقدراتهم.

٣- يحمل المديرين أعباء كثيرة بحيث يصبحون عقبة فى اتخاذ القرارات لكثرة أعمالهم.

(ب) الشكل الهرمى الطويل على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:-

شكل رقم (١٤)
الهرم التنظيمى الطويـــل



ويحقق هذا النوع من الخرائط المزايا التالية:

١- يحقق إشرافاً مباشرا.

٢- يحقق رقابة مباشرة.

٣- يحقق اتصالاً سريعاً بين المدير ومرؤوسيه.

أما عيوب هذا النوع من الخرائط فهى :

١- يخلق ميلاً لدى المديرين للتدخل بأعمال مرؤوسيهم.

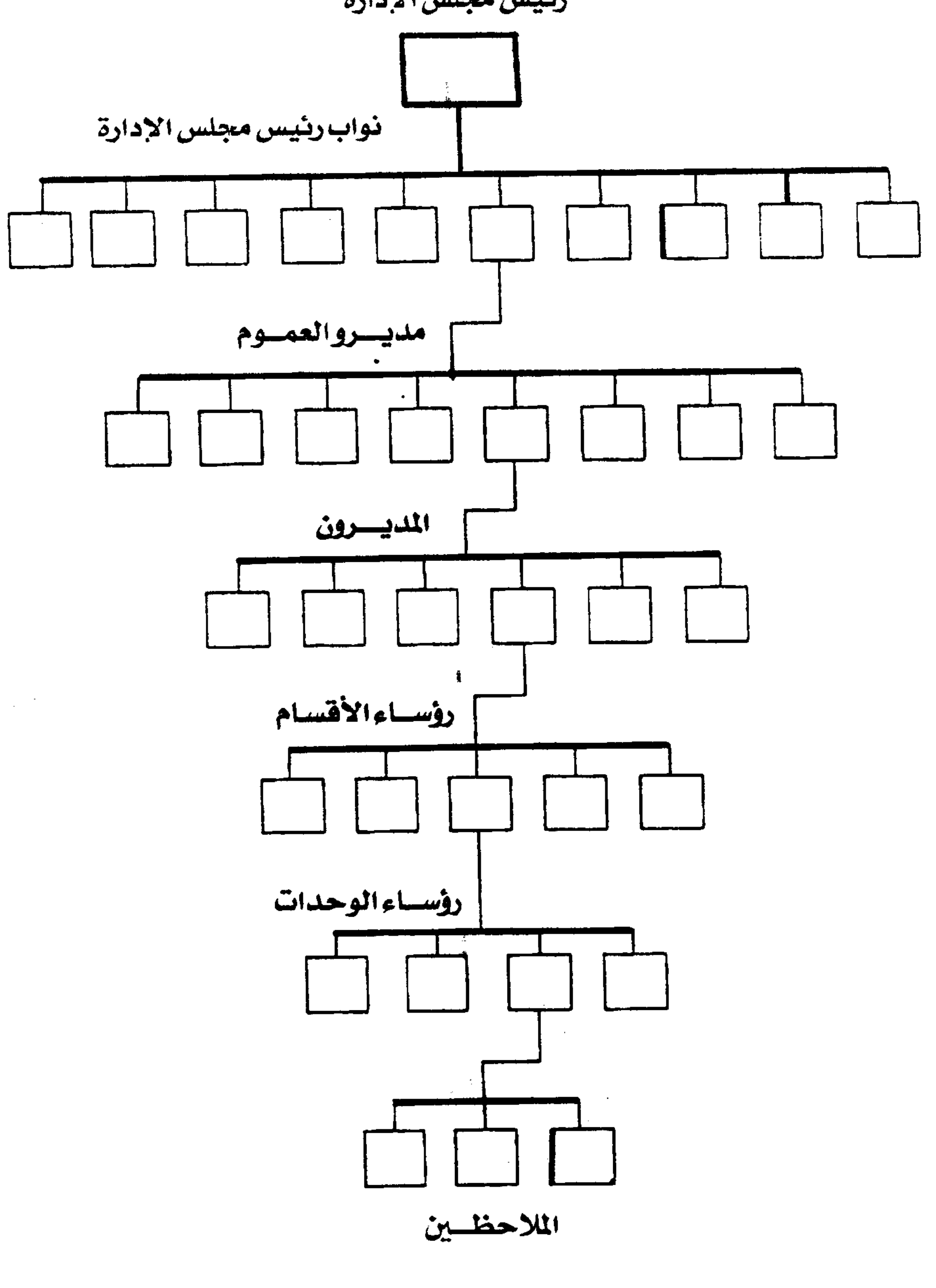
٢- يخلق عدداً من المستويات الإدارية.

٣- يؤدى إلى تكاليف عالية نتيجة كثرة مستويات الإدارة.

٤- يؤدى إلى بعد المسافة من أدنى مستوى إدارى وأعلى مستوى

(جـ) الشكل الهرمى المقلوب على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:-

شكل رقم (١٥)
الهرم التنظيمى المقلوب



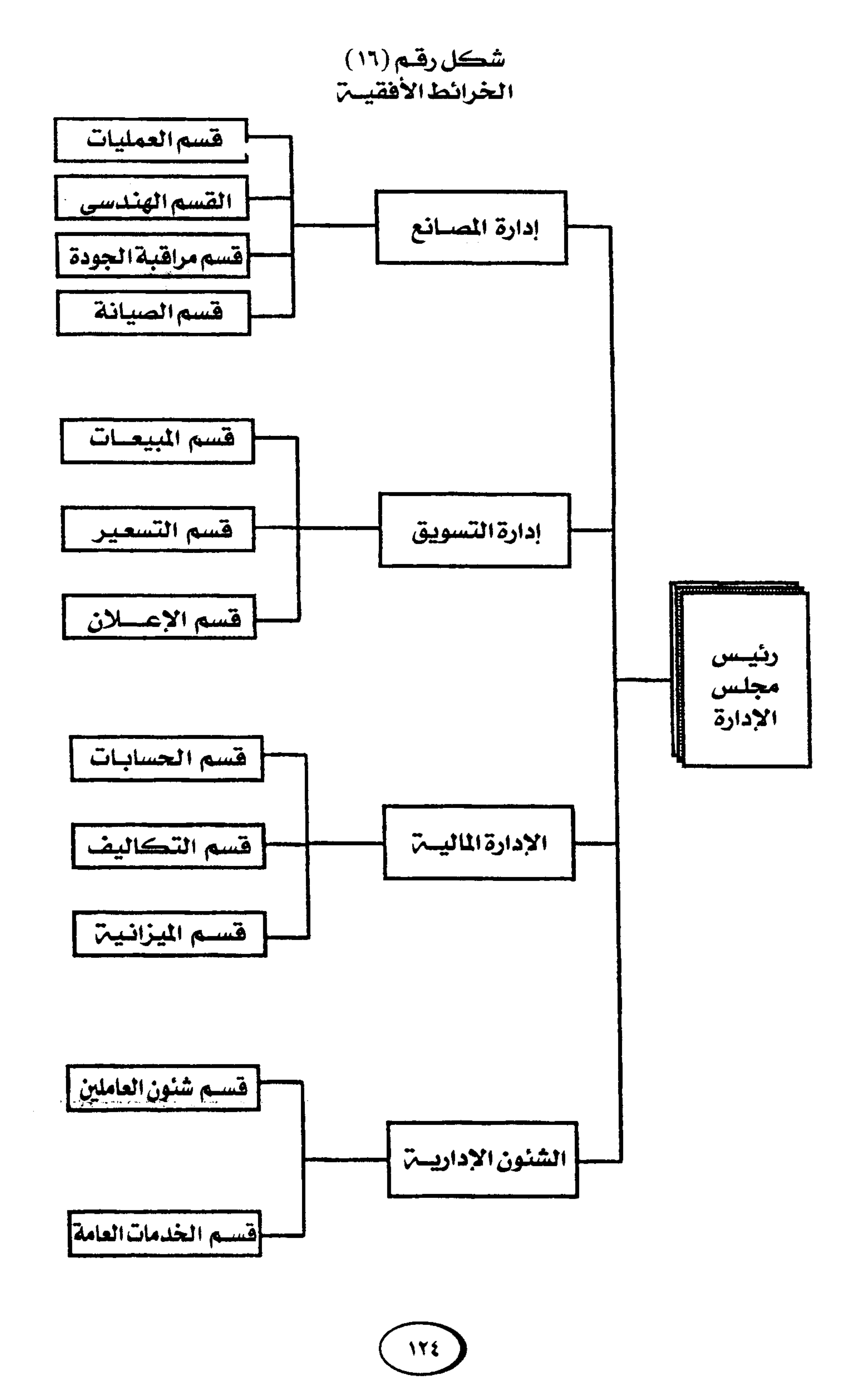
٢- الخرائط الأفقية:

نظرا للتوسع فى حجم التنظيمات . أدى ذلك إلى ابتداع طريقه جديدة يمكن من خلالها توضيح كافة المستويات الإدارية، والعلاقات فيما بينها. وهنا تكون المستويات العليا هى الموجودة فى أقصى اليمين وتتدرج هذه المستويات فى سلطاتها ومسؤولياتها تنازلياً من اليمين إلى اليسار.

وفى هذه الخرائط تمثل المستويات التنظيمية بأعمدة رأسية غير ظاهرة بوضوح.

والشكل التالى يوضح هذا النمط من الخرائط:

شكل رقم (١٦)
الخرائط الأفقية

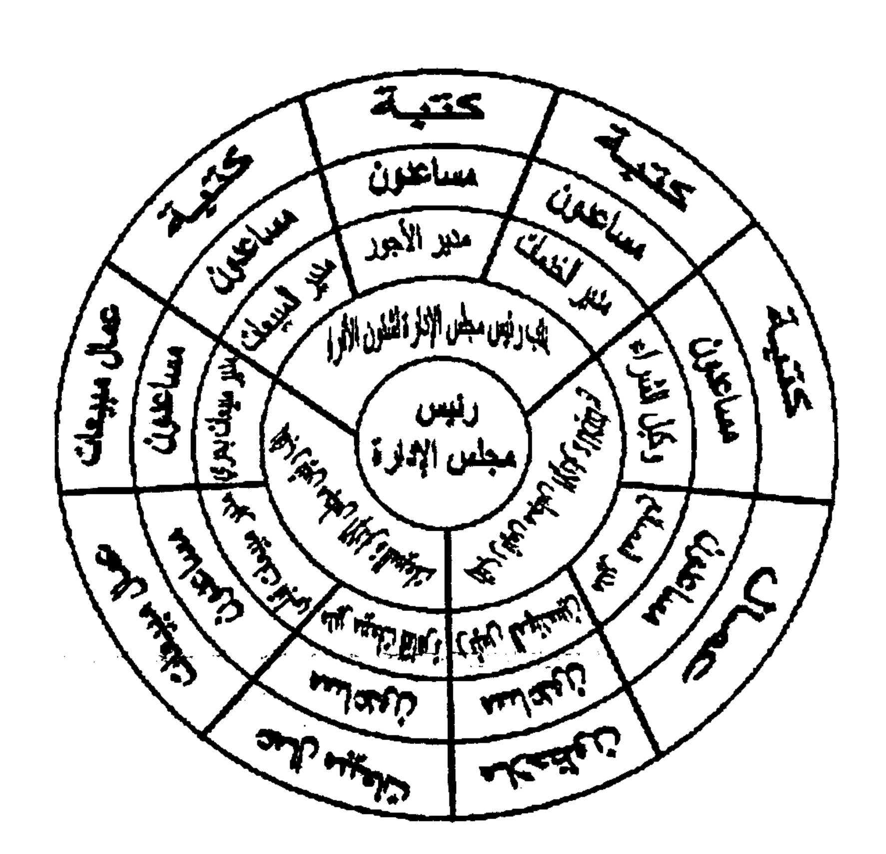


٣- الخرائط الدائرية:

يأخذ شكل الخارطة التنظيمية شكل الدوائر المتعددة، بحيث تمثل الدائرة الكبيرة فى الوسط الإدارة العليا، ويتفرع عنها دوائر أصغر بالإدارات الرئيسية، ومايتبعها من دوائر أصغر تمثل الأقسام، التى يتفرع عنها الشعب وهكذا.. وينقسم هذا النوع من الخرائط إلى :-

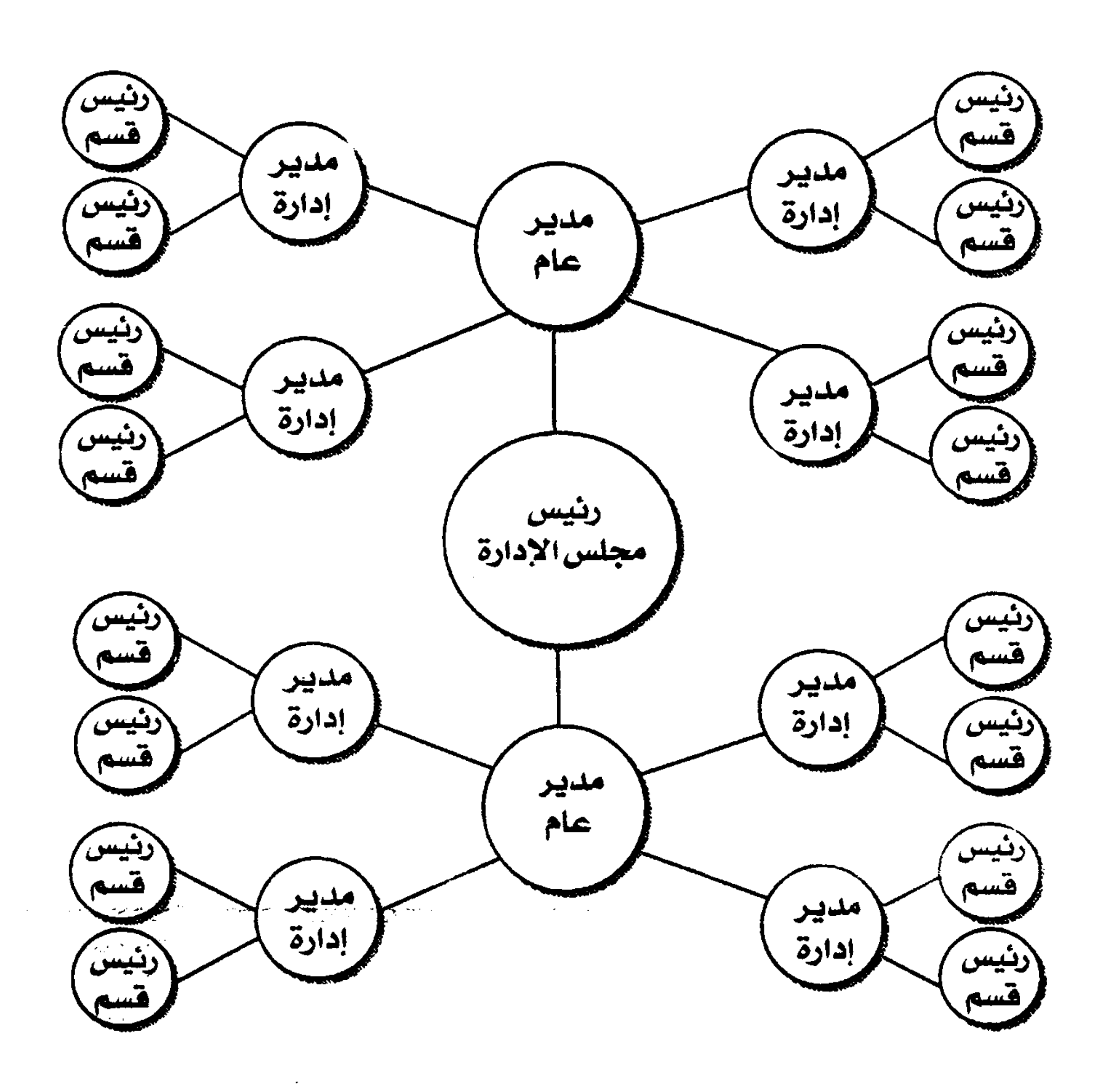
أ- الخرائط الدائرية المنتظمة:

وهنا تنساب السلطة من وسط الدائرة إلى خارجها.. أى أن الوظائف الهامة تحتل وسط الدائرة تليها الوظائف الأقل أهمية.. وتقع الوظائف ذات الأهمية المتساوية على بعد متماثل من مركز الدائرة..



ب- الخرائط الدائرية غير المنتظمة:

وهنا تتحد كل وحدة إدارية شكل دائرة.. وتختلف مساحة الدائرة وفقا لأهمية الوحدة الإدارية ومكانها فى الهيكل التنظيمى.. كما أن العلاقات يعبر عنها بخطوط تربط بين الدوائر.. ويجوز استخدام الألوان هنا أو أنواع الخطوط المختلفة لتمييز علاقات السلطة.. وخطوط الاتصال.. والعلاقات الاستشارية..



وخلاصة ما سبق

نلاحظ بأن الخريطة التنظيمية هى عبارة عن مخطط يوضح شكل الهيكل التنظيمى وذلك لتسهيل فهم الهيكل التنظيمى. وبأن أكثر أنواع الخرائط التنظيمية شيوعاً هى الخرائط التقليدية وهى أبسط الأنواع وتشير إلى المستويات الإدارية فى المنظمة حيث يكون الرئيس الأعلى فى قمة الهرم والمستويات الإدارية الدنيا فى قاعدة الهرم.

بينما الخرائط الأفقية يكون الرئيس الأعلى على يمين الشكل والمستويات الإدارية الدنيا على يسار الشكل.

أما فى الخرائط الدائرية يكون الرئيس الأعلى فى مركز الدائرة والمستويات الإدارية الدنيا تكون على محيط الدائرة الخارجى.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اعداد الخرائط التنظيمية:

١- يجب أن تتميز الخريطة بالبساطة وعدم التعقيد.

٢- يجب مراعاة الخريطة التنظيمية أول بأول وتعديلها بما يتماشى مع الوضع التنظيمى القائم.

٣- يجب التمييز بين خطوط السلطة الرسمية وخطوط السلطة الاستشارية.

٤- يجب أن يوضع على الخريطة اسم المنظمة واسم الجهة التى أعدتها وتاريخ اعدادها.

الخرائط التنظيمية في الميزان:

الخرائط التنظيمية توضح	الخرائط التنظيمية لا توضح
١- مسمى كل وظيفة	١- النماذج الفعلية للاتصالات في المنظمة.
٢- من يحاسب من ..؟	٢- إلي أي مدى تم مراقبة الموظفين مراقبة دقيقة.
٣- المسئولين عن الأعمال والواجبات.	٣- المستوي الفعلي للسلطة التي تخص كل وظيفة
٤- سلطة الأوامر والتعليمات.	٤- لا تظهر علاقات التنظيم غير الرسمي.
٥- الأقسام والإدارات التي تم إنشائها.	٥- لا تظهر الوصف الدقيق لكل وظيفة اختصاصاتها - مسئولياتها.
٦- كيفية الربط بين كل وظيفة والوظائف الأخري بالمنظمة.	٦- تخلق المشكلات الخاصة بالمراكز الإجتماعية.
٧- تساعد في أخبار الموظفين عن وظائفهم.	٧- قد تزيد تكلفة إعدادها عن الفائدة المرجوة منها.
٨- معالجة حالات الازدواجية في الاختصاصات.	٨- سريعاً ما تتقادم وتصبح غير مسايرة للواقع.
٩- توضيح تدرج السلطات.	٩- تمثل نوعا فى الجمود في العلاقات حيث يعمد الأفراد إلي الالتزام بمراكزهم المحددة في هذه الخرائط.

تدريبات عملية

(١) أوامر أكثر وليس أقل [١]

لقد تم إنشاء شركة «سونار» سنة ١٩٦٠ ، وحدد مؤسسوها الثلاثة مهمتها فى «اختراع وتصنيع أجهزة الاتصالات المعقدة» ازدهرت الشركة خلال الثلاثين سنة التى تلت تأسيسها. يعود الفضل فى ذلك إلى الخبرة الفنية العالية التى يمتلكها أصحابها والعاملون فيها. فى سنة ١٩٩١ ، قرر المؤسسون بأنهم حصلوا على ما يكفى . رغبوا فى التقاعد وصرف ما بقى من حياتهم فى الراحة. قاموا ببيع الشركة بمبلغ ثلاثين مليون جنيها إلى شركة قابضة وطنية. لقد كانت هذه أو ل شركة قابضة تغامر فى مجال صناعة الاتصالات. لقد ذاع نجاح الشركة فى مجال الصناعة. إن مجلس إدارة الشركة القابضة أحب صورة «سونار» الربحية وشعر أن الشركة تحقق مكاسب ممتازة.

بعد أن تسلمت إدارة الشركة القابضة مسؤولية إدار «سونار» أخبرت العاملين بأنها لن تقوم بعمل تغييرات جوهرية، وإنما سيبقى كل شئ يعمل بشكل اعتيادى. لكن هناك استثناء واحد على ذلك: ستقوم الشركة القابضة بإعادة تنظيم هيكل الشركة. يفضل المالكون الجدد التنظيم التنفيذى الاستشارى . وعندما سأل عن ذلك، أجاب رئيس الشركة الجديدة: «نشعر بأن «سونار» غير منظمة بالمرة. نريد خلق خطوط اتصال رسمية أكثر وكذلك علاقات السلطة والمسؤولية . بهذه الطريقة سيعرف كل واحد ماذا يعمل ومن رئيسه. فى الوقت الحاضر، ليس الأمر كذلك، خلال ستة شهور بعد إعادة التنظيم، أظهرت أولى خسائرها منذ سنوات. لم يستطع رئيس الشركة ومستشاره أن يوضحوا أسباب

---

(١) مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره.

ذلك. إلا أن أحد أعضاء مجلس الادارة صاغها بالشكل التالى : «حاولنا تقويم حالة الشكة المشوشة عن طريق ادخال بعض الترتيبات فى هيكلها التنظيمى ، لكن بدلاً من أن تحقق ربحية أكثر، نجدها الآن تحقق خسائر. تحدث الرئيس معنا بذلك، وقرر استدعاء شركة استشارات إدارية. ربما نحتاج إلى تنظيم رسمى أكثر مما نعتقد. على أى حال ، لابد من عمل شئ.

أسئلة للمناقشة:

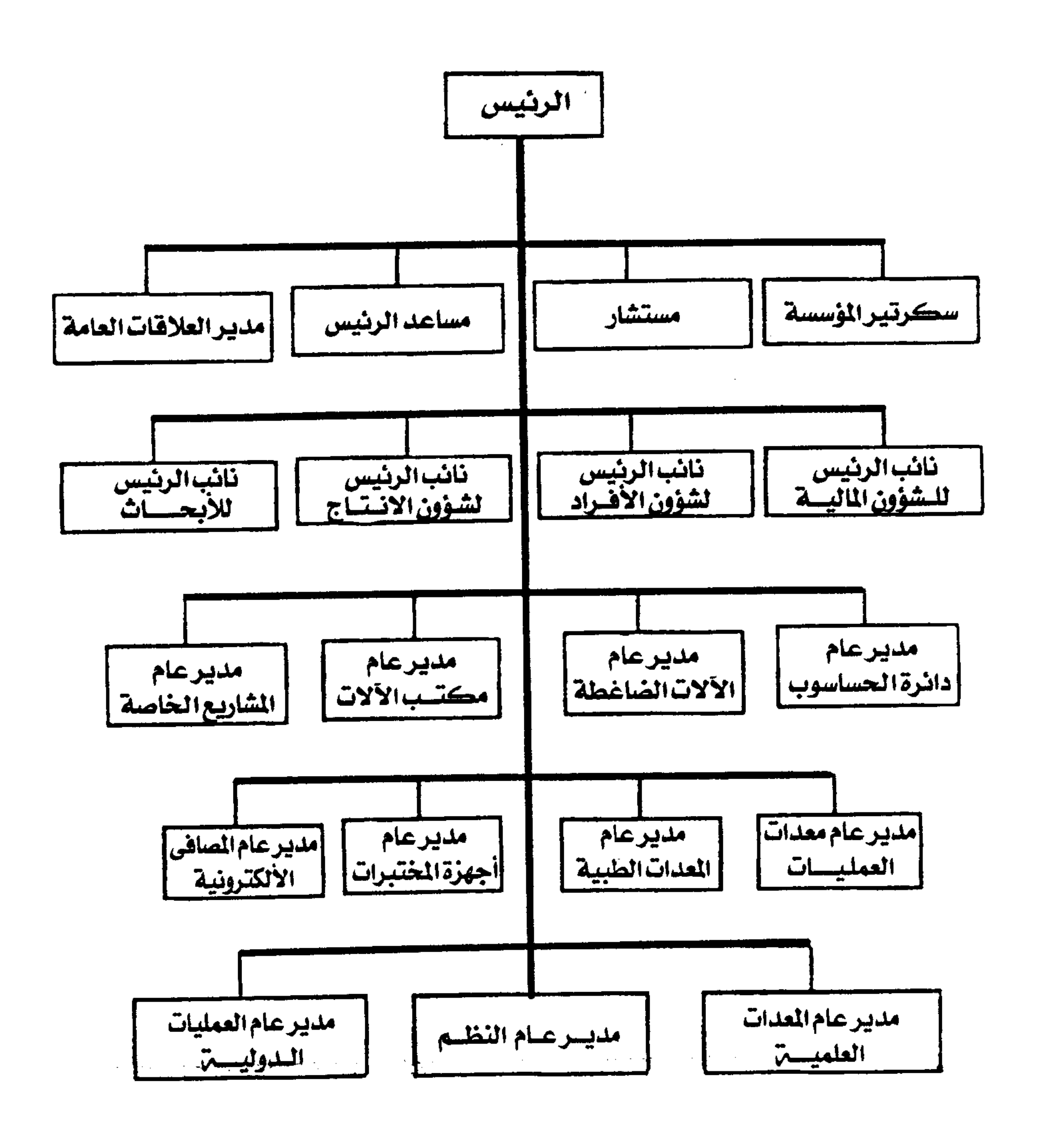
(١) وضح لماذا فشل التنظيم الجديد

(٢) هل تتفق مع تعليق الرئيس الجديد القاذل بأن (سونار) لم تكن منظمة بالمرة؟

(٣) ماهى التوصيات والاقتراحات التى يمكن أن تقدمها لهذه الشركة ؟ وضح، واضعاً فى ذهنك مفاهيم التنظيم الكلاسيكى والتنظيم العضوى (إدارة المشاريع وتنظيم المصفوفة).

(٢) مؤسسة نايل للأجهزة العلمية [١]

قام السيد نايل الصمدى ، رئيس المؤسسة، بشرح ترتيباته التنظيمية إلى مجلس ادارة المؤسسة. وقدم الخريطة التنظيمية التالية:



(١) بتصرف من مصطفى نجيب شاويش - مرجع سابق.

وعندما سئل من قبل بعض أعضاء مجلس الإدارة فيما إذا فكر بالعدد الكبير من الأفراد الذين يشرف عليهم مباشرة ويرفعون تقاريرهم إليه، أجاب (وليد) أنا لا أؤمن بمبدأ نطاق الادارة التقليدى (نطاق الاشراف أو نطاق الرقابة) ، الذى يشير إلى ضرورة أن يشرف المدير على أربع أو خمسة أفراد ممن يرفعون تقاريرهم إليه مباشرة. هذا المفهوم يؤدى إلى الإسراف والبيروقراطية. إن الموظفين التابعين إلى كلهم من نوعية جيدة ويعرفون ماذا يفعلون. كلهم يشعرون بأنهم قريبون من القمة لأنهم فعلاً قريبون من القمة. أكثر من ذلك، أنا أريد أن أعرف بشكل مباشر كيف يعمل كل شخص، وأن أعالج أية أخطاء أو نقاط ضعف بأسرع ما يمكن. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان مدير فرع فى مؤسسة انتاج الأدوية، أو فى شركة الشفاء لانتاج المعدات الطبية يستطيع أن يدير (يشرف أو يراقب) ، خمسة وعشرين إلى ثلاثين شخص، فيجب أن أكون قادراً على التعامل مباشرة مع تسعة عشر شخصاً . يضاف إلى ذلك، إدارة عدد قليل جداً من الأفراد لا يوفر للمدير عملاً كافياً ليعمله، وأنا اعتقد أنكم قمتم بتعييني فى هذا المنصب كى أعطى المؤسسة كامل وقتى.

أسئلة للإجابة عنها :

(١) كيف ترد على مناقشة (وليد) -رئيس المؤسسة؟

(٢) لو كنت أحد أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، ماذا كنت تقترح على (وليد) أن يفعله؟

(٣) تغييـر جديـد [١]

اللهو للجميع شركة صناعية وطنية تنتج وتبيع الألعاب وأدوات اللعب. قبل سنة ١٩٧٥ ، تخصصت الشركة فى ألعاب الأطفال ، لكن فى أواخر السبعينات فإن أدوات ألعاب الكبار بدأت تجد قبولاً، وشركة اللهو للجميع بدأت فى اتباع هذا الاتجاه. إن الظاهرة الرئيس فى ألعاب الكبار أنه لا يوجد استراتيجية واحدة صحيحية فقط، وبسبب ذلك فهناك حاجة إلى تفكير كبير من قبل المشاركين فى وضع الاستراتيجية . فعلى سبيل المثال ، فإن انتاج قلم الحبر نوع (نوبا) ، من قبل شركة البحار لانتاج أقلام الحبر السائل، يقوم على استراتيجية رئيسية التى تعتمد غالباً على الحظ وليس على المهارة. اللاعبون العقلاء هم الذين يشترون أرضاً قدر ما يستطيعون ثم يبداون بتشييد البيوت، ثم الفنادق، على ممتلكاتهم هذه. على أى حال، فإن ألعاب الكبار الحقيقية، مثل الشطرنج، هى أكثر تعقيداً . لا توجد طريقة وحيدة صحيحة للفوز بمباراة الشطرنج، إنما نتيجة المباراة تعتمد على ماذا يقوم به أحد اللاعبين وعلى مهارة اللاعب الآخر. ونفس الشئ ينطبق على النرد (لعبة الطاولة).

فى سنة ١٩٨٠ قررت شركة اللهو للجميع أن تسوق مجموعة النرد بسعر عالٍ (حوالى ٣٥ دينار) . كان لدى الشركة اقتناع بأنه بالرغم من ركود الاقتصاد، فإن الطلب على مثل هذه اللعبة (النرد) سيكون كافياً لتحقيق عائد على الاستثمار نسبته ٢٥ ٪ بمناسبة الاعياد والبرنامج الاعلانى القوى ، تمكنت الشركة من بيع أربعة أمثال العدد الذى تنبأت به فى البداية.

---

(١) مصطفى نجيب شاويش - مرجع سابق.

فى سنة ١٩٨١ ، بسبب نمو المبيعات ، فإن إدارة شركة اللهو للجميع ارتأت أن تقوم بإعادة تنظيم الشركة كان التنظيم طيلة تلك المدة قائماً على أساس وظيفى وعلى أية حال فقد اعتقد رئيس الشركة أنه قد يكون من الأفضل التغيير إلى اتباع التقسيم (التنظيم) إلى إدارات على أساس السلعة، كما أن بعض الأشخاص فى إدارة التسويق أيدوا هذه الفكرة، إلا أن إدارة الانتاج كانت تعتقد أنها تستفيد من التنظيم الوظيفى أكثر. أما موظفو إدارة التمويل فيبدو أن الأمر بالنسبة إليهم لن يختلف ، لكنهم أشاروا إلى أنهم سيقومون بتحليل النوعين من طرق التقسيم إلى إدارات (التنظيم) إذا رغب رئيس الشركة.

كانت خطة الرئيس فى إعادة تنظيم الشركة تقوم على إنشاء ثلاث إدارات على أساس السلعة : إدارة لألعاب الأولاد، إدارة الألعاب للبنات، وإدارة لألعاب الكبار. لقد قدر أن إدارتى ألعاب الأولاد وألعاب البنات سوف تحقق أكثر من ٧٥٪ من مبيعات الشركة. فى حين أن الإدارة الثالثة سوف تنمو بسرعة، وطبقاً لتقديرات إدارة التسويق، فسوف تحقق أكثر من ٥٠٪ من إجمالى المبيعات بحلول سنة ١٩٨٥ .

والمطلوب :

(١) رسم خريطة إعادة التنظيم المقترحة، على أن تكون كاملة بقدر ما يمكن.

(٢) فى مثل حالة الشركة هذه، ماهى مزايا التقسيم على أساس السلعة فى مقابل التقسيم الوظيفى؟

(٣) ماهى التوصيات التى يمكن أن تقدمها لرئيس الشركة قبل أن يقرر الانتقال من التقسيم (التنظيم) الوظيفى إلى التقسيم على أساس السلعة؟ وضح .

(٤) تنظيم البنك القومى

البنك القومى يعد واحداً من البنوك التجارية الهامة العاملة فى الدولة، وفيما يلى مجموعة الأعمال الأساسية التى يمارسها :

١- فتح الحسابات الجارية.

٢- فتح حسابات دائنة لأجل

٣- فتح حسابات لأجل باخطار سابق

٤- فتح حسابات توفير.

٥- فتح حسابات استثمار ذات قيمة ثابتة.

٦- فتح حسابات ضمان واعتمادات مستندية.

٧- شراء وبيع الأوراق المالية.

٨-بيع وشراء النقد الأجنبى واصدار الشيكات السياحية.

٩- تأجير خزائن الامانات للعملاء.

١٠- تحصيل الشيكات والسندات وكوبونات الأوراق المالية.

١١- تحصيل الكمبيالات والسندات الأذنية لحساب العملاء.

١٢- خصم الأوراق التجارية.

١٣- تحويل الأموال لحساب العملاء داخل وخارج البلاد.

١٤- إدارة الممتلكات نيابة عن العملاء ولحسابهم.

١٥- الإشراف على اصدار وتنفيذ اكتتاب اسهم وسندات الشركات والهيئات.

١٦- اصدار خطابات الضمان واعتماد المستندات.

١٧- تقديم المشورة للعملاء فى النواحى المالية و الاستثمارية.

١٨- عمل الدراسات الاقتصادية ودراسات الجدوى لحساب العملاء.

١٩- منح القروض بضمان شخصى.

٢٠- منح القروض والسلف بضمان البضائع.

٢١- منح القروض والسلف بضمان العقارات.

٢٢- منح القروض والسلف بضمان أوراق المالية والكمبيالات.

٢٣- منح القروض بضمان مرتبات الموظفين العاملين بالحكومة والقطاع العام.

٢٤- استثمار الأموال فى الأسهم والسندات.

وإلى جانب قائمة الأعمال الأساسية السابقة، هناك مجموعة من الأعمال المساعدة يتم تأديتها لتسهيل مهمة البنك فى القيام بوظائفه الأساسية، وتشمل مجموعة الأعمال المساعدة: الاحصاء ، البحوث، الحسابات، المراجعة ، التفتيش، التخطيط ، المتابعة، شئون الأفراد ، الشئون العامة، الشئون القانونية، والعلاقات العامة.

والمطلوب:

(أ) تطوير الخريطة التنظيمية للبنك القومى معتمداً على الأساس الوظيفى فى تقسيم الأعمال؟

(ب) تحليل الهيكل التنظيمى للبنك من حيث عدد المستويات الإدارية نطاق الاسراف ، علاقات السلطة والمسئولية للوحدات الإدارية التى يضمها الهيكل التنظيمى؟

(٥) تنظيم المستشفى الوطنى العام

المستشفى الوطنى العام يقدم خدماته الصحية والعلاجية التى تغطى معظم المجالات المرضية، وهو يعتمد فى مباشرته لنشاطه على وجود هيئة طبية متخصصة، بجانب هيئة تمريض مدربة، هذا إلى جانب استعانته بأحدث أجهزة التشخيص والتحليل والكشف والعلاج، ويقوم المستشفى إلى جانب ذلك بالمساهمة فى تقديم الخدمات الوقائية لأفراد المجتمع من خلال وجود مركز للتطعيم بالمستشفى، هذا إلى جانب اشتراك المستشفى فى حملات الوقاية الصحية.

وفيما يلى قائمة بالأعمال الأساسية والمساعدة التى يتم انجازها فى هذا المستشفى:

أولاً: - أعمال أساسية:

١- تسجيل المرضى طالبى العلاج السريع ومتابعة الحالة المرضية لكل منهم.

٢- تسجيل المرضى الجدد طالبى العلاج الطويل ومتابعة الحالة المرضية لكل منهم.

٣- اجراء جميع أنواع التحاليل الطبية.

٤- تشخيص الحالات المرضية.

٥- العلاج باستخدام الأشعة.

٦- العلاج باستخدام الكهرباء.

٧- علاج الأمراض الباطنية.

٨- علاج الأمراض الصدرية.

٩- علاج أمراض القلب.

١٠- علاج أمراض المسالك البولية.

١١- علاج أمراض العظام.

١٢- علاج أمراض العيون.

١٣- علاج أمراض الأسنان.

١٤- علاج أمراض الأنف والأذن والحنجرة.

١٥ - علاج الأمراض الجلدية والتناسلية.

١٦- علاج الأمراض النفسية.

١٧- أجراء جميع أنواع الجراحات.

١٨- استقبال الحوادث.

١٩- استقبال حالات الولادة.

٢٠- إجراء التطعيم والمساهمة فى مقاومة الأمراض المعدية.

ثانياً: أعمال طبية خدمية مساعدة:

١- القيام بأعمال التخدير.

٢- تشغيل وإدارة غرفة العناية المركزة.

٣- توفير وتحضير الأدوية.

٤- أعمال التمريض.

٥- تشغيل وإدارة جهاز رسم المخ الكهربائى.

٦- تشغيل وإدارة جهاز رسم القلب.

٧- تشغيل وإدارة أجهزة التحليل وأجهزة التشخيص.

ثالثاً- الأعمال الفنية المساعدة:

١- صيانة أجهزة الكشف التشخيصى.

٢- صيانة أجهزة ومعامل التحليل.

٣- اصلاح الأعطال التى تحدث بالنسبة للأجهزة والمعدات.

٤- إدارة وتشغيل محطة الكهرباء الداخلية.

رابعاً: الأعمال المالية والإدارية:

١- وضع الأهداف .

٢- اعداد السياسات.

٣- اعداد لوائح الاجراءات.

٤- اعداد الخطة.

٥- أعمال التمويل والميزانية.

٦- الحسابات.

٧- المراجعة.

٨- التكاليف.

٩- التعيينات.

١٠- الترقيات والحوافز.

١١- الشراء.

١٢- التخزين.

١٣- النقل والحركة.

١٤- الشئون العامة.

١٥- الرقابة والمتابعة.

١٦- العلاقات العامة.

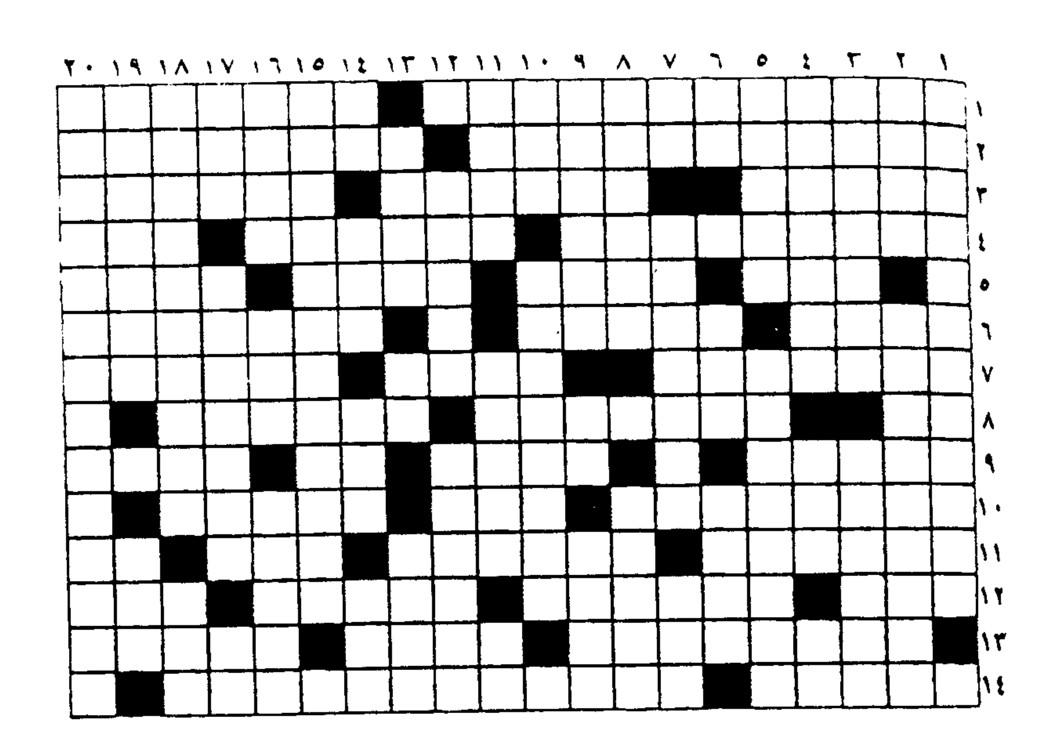
والمطلوب :

(أ) تصوير الخريطة التنظيمية للمستشفى معتمداً على أكثر من أساس لتقسيم الأنشطة التى تؤدى داخل هذه المنظمة.

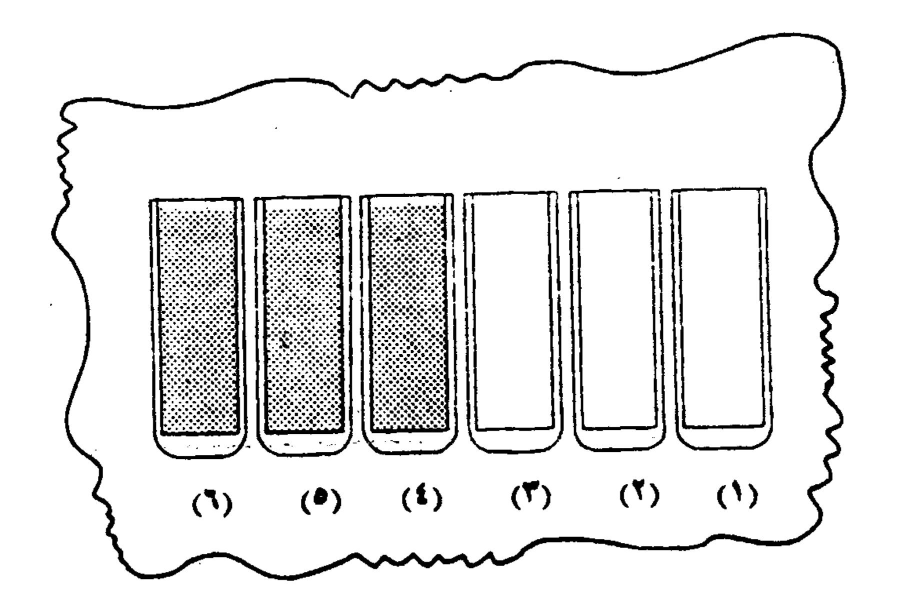
(ب) قدم تفسيرك لأسس تقسيم النشاط التى تم الأخذ بها عند اعداد الخريطة التنظيمية.

(جـ) تحليل الهيكل التنظيمى للمستشفى من حيث : عدد المستويات الإدارية، نطاق الاشراف، علاقات السلطة والمسئولية على مستوى كل مركز وظيفى وفيما بين المراكز الوظيفية وبعضها البعض.

(٦) ضع ماشئت من الكلمات الإدارية الخاصة بالتنظيم لملئ خانات المصفوفة التالية.



(٧) لدى أحد الأساتذة المتمرسين فى الادارة ستة من مبادئ التنظيم يطبقها على كافة المنظمات التى تطلب منه أى استشارة إدارية فلو افترضنا أن هذه المبادئ على شكل ستة أكواب كما يلى:



وهذه الأكواب (المبادئ) ثلاثة منها يتم تطبيقها حالياً (٤ ، ٥ ، ٦) وثلاثة أخرى لم يتم تطبيقها والمطلوب منك أن تغير ترتيب هذه الأكواب (المبادئ) بحيث يكون

(المبدأ) الكوب رقم (١) غير مطبق.

(المبدأ) الكوب رقم (٢) غير مطبق.

(المبدأ) الكوب رقم (٣) غير مطبق.

(المبدأ) الكوب رقم (٤) غير مطبق.

(المبدأ) الكوب رقم (٥) غير مطبق.

(المبدأ) الكوب رقم (٦) غير مطبق.

وعند القيام بذلك يراعى عدم تحريك أكثر من مبدأ واحد فقط.

أنـواع التنظيم

(١) التنظيم الرسمى :

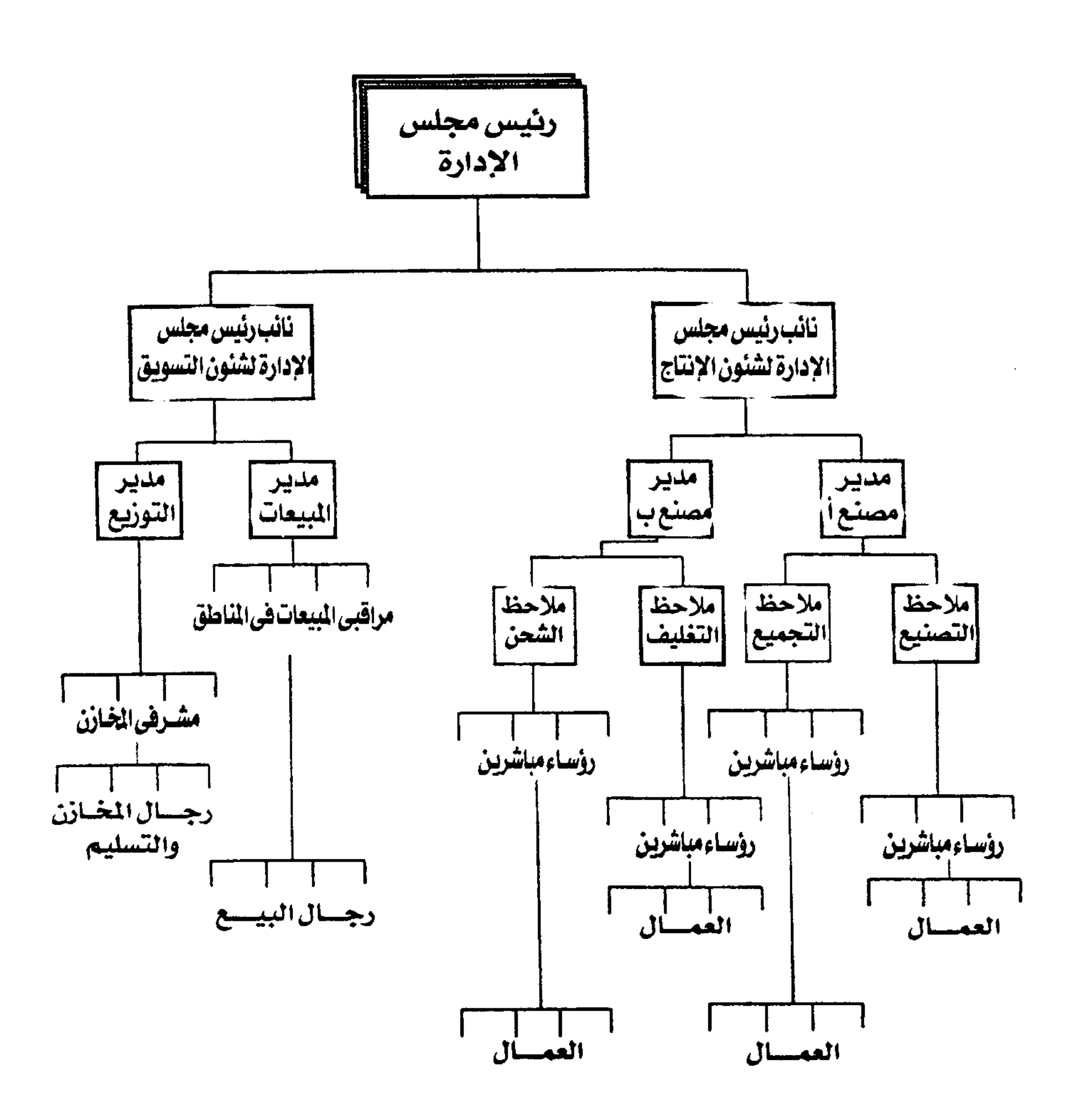
وهو يمثل الهيكل التنظيمى وما يرتبط به من تصميم للوظائف وتحديد للمسئوليات وإجراءات العمل.. وهو بصفة عامة يعكس وجهة نظر الإدارة فى الترتيبات التنظيمية على مستوى المنظمة.

وبصفة عامة هناك أربعة أنواع من هذا التنظيم يتم على أساسها إعداد تصميم الهيكل التنظيمى يوضحها الجدول التالى ..

جدول رقم (٤)
أنواع التنظيم الرسمى

النوع	المفهوم	المزايا	العيوب
التنفيذي	يركز هذا النوع علي إبراز الهيكل التنظيمي ككل مقسم إلي إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة وهنا تتدفق السلطة من أعلي لأسفل كنتيجة لعملية التفويض ويتم الاعتماد علي المدير الذي يمنح سلطة تنفيذية تساعده بصفة أساسية في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد السلطات والمسئوليات ولا يتم الاعتماد علي أي جهات استشارية.	١-تناسب المنظمات الصغيرة. ٢- سرعة اتخاذ القرارت. ٣- البساطة والوضوح في تحديد السلطات والمسئوليات. ٤- وحدة الأمر والقيادة فكل فرد مسئول أمام رئيس واحد فقط.	١- يفرض نوع من المركزية الشديدة. ٢- يؤدى إلى انعزال الإدارات عن بعضها البعض. ٣- طول خطوط السلطة والمسئولية بما يعرقل سير العمل. ٤- تزايد عبء العمل على المديرين

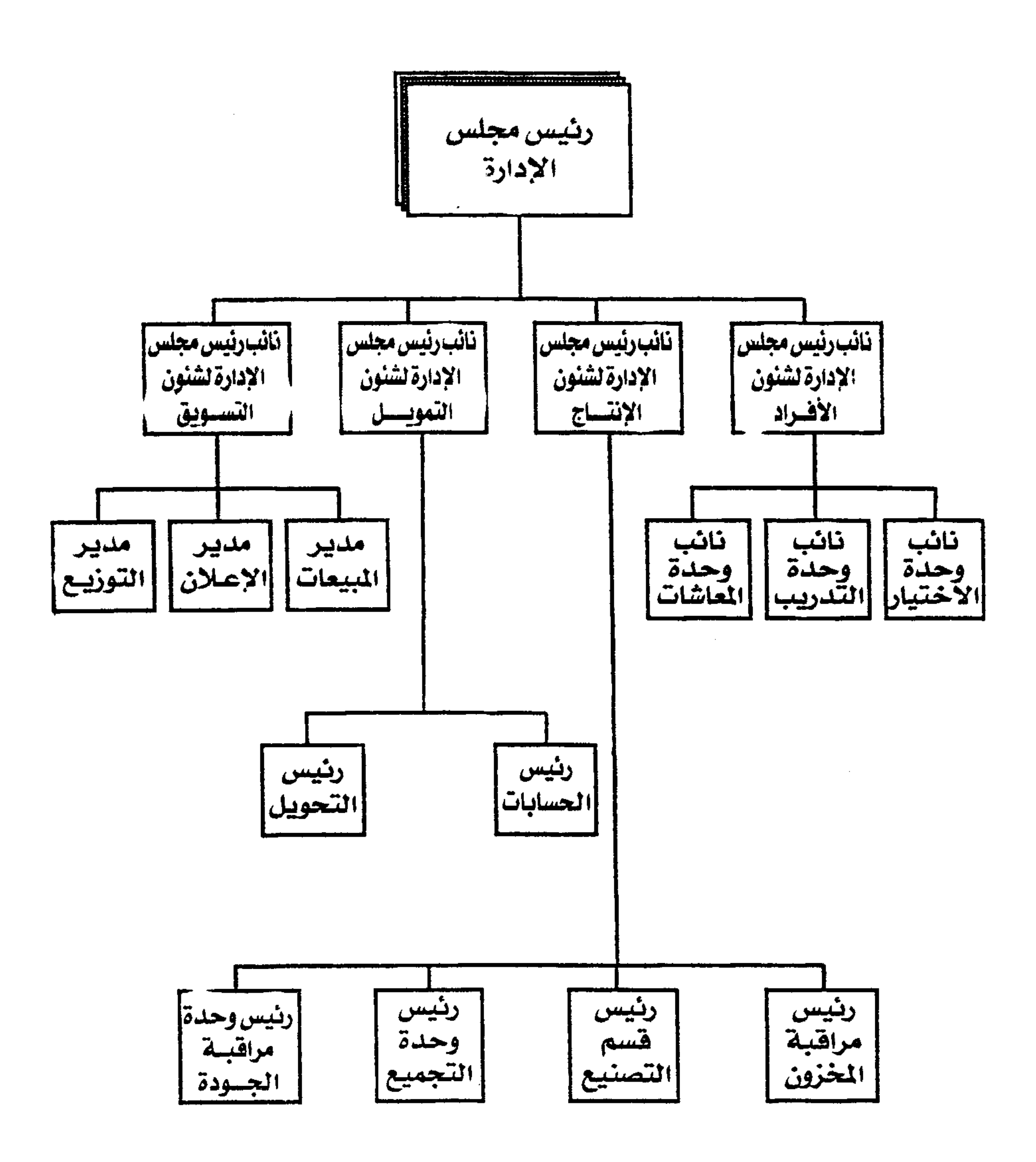
شكل رقم (١٧)
هياكل ذات سلطة تنفيذية



النوع	المفهوم	المزايا	العيوب
الاستشارى	يرتكز هذا النوع من التنظيم علي التوجيهات والمقترحات التي يقدمها المستشارون إلي الرؤساء أصحاب السلطة التنفيذية حيث قد تلجأ إدارة المنظمة إلي الاستعانة بمستشارين يقومون بالمهام القانونية المطلوبة من رجال الإدارة مثل البحوث واختيار وتدريب الأفراد والمشاكل القانونية.. إلخ.	١-الاستفادة من مختلف الخبرات. ٢- تركيز جهد الإدارة العليا في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ٣- الاستفادة من مبدأ التخصص حيث يتم الفصل بين السلطات التنفيذية والاستشارية	١-يؤدي إلي ارتفاع التكاليف الإدارية والمالية. ٢- يضعف من روح التفكير والابتكار لدي التنفيذيين. ٣- يؤدي إلي حدوث نوع من الصراع الدائم والمستمر بين التنفيذيين والاستشاريين.
الوظيفى	بمقتضى هذا النوع من التنظيم يمنح الاستشاريون سلطات محدودة لتنفيذ مهام بعينها.. وتنتهي تلك السلطات بمجرد الانتهاء من المهام المكفولة بأدائها.. كما هو موضح بالخريطة التنظيمية التالية لهذه الجداول.	١- تنمية روح التعاون بين التنفيذيين والاستشاريين. ٢- يمكن من تحقيق أعلي استفادة من الاستشاريين. ٣- يثير حماس التنفيذيين لأداء أعمالهم بأعلي كفاءة.	١-يؤدى إلي حدوث تضارب في الأوامر حيث يتلقي الفرد تعليماته من أكثر من رئيس. ٢- صعوبة تحديد المسئوليات لتنوع السلطات والأوامر. ٣- إمكانية حدوث صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

وفيما يلى شكلاً توضيحياً للهياكل التنفيذية الاستشارية

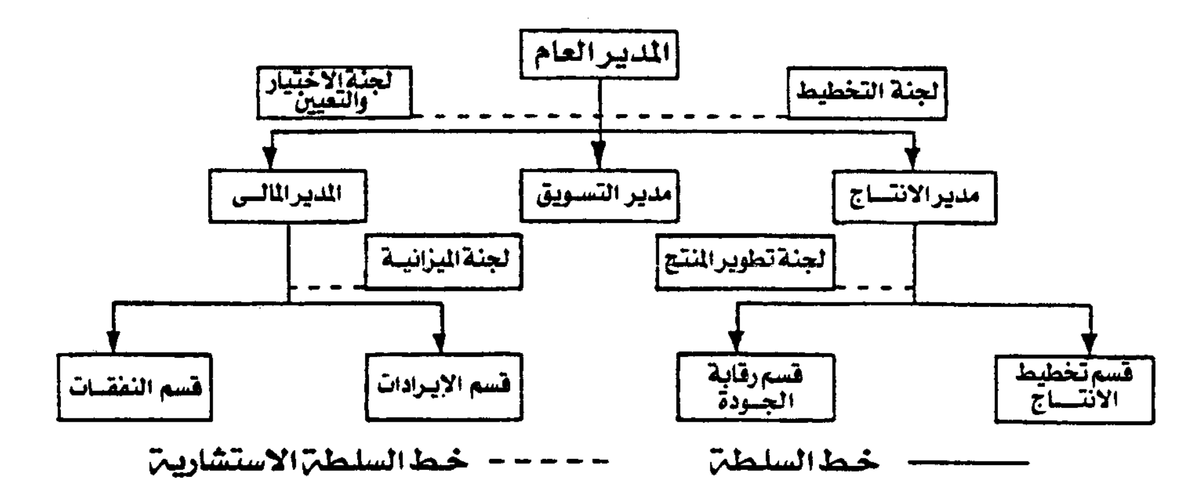
شكل رقم (١٨)
هياكل ذات سلطة تنفيذية واستشارية



النوع	المفهوم	المزايا	العيوب
اللجان	اللجان هى إحدى الأدوات الهامة التى يستخدمها أى هيكل تنظيمى وهى تتكون من ثلاثة أفراد أو أكثر.. وقد تكون اللجان كبيرة العدد أو صغيرة - دائمة - أو مؤقتة - تجتمع دورياً أو تجتمع كلا جد جديد.. وتعتبر آراء اللجان وتوصياتها قابلة للتنفيذ أو غير قابلة للتنفيذ أى تعتبر آرائها استشارية.. فقط يجوز الأخذ بها أو عدم الأخذ بها.	١- تؤدي إلي التنسيق بين أفكار مديرى إدارات المنظمة. ٢- تعتبر أسلوباً جيداً للاتصال بين مختلف المديرين. ٣- تعتبر بمثابة مركزاً تدريبياً يتفاعل من خلاله أفكار مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.	١- تعتبر طريق غير صحى إذا تحولت المناقشات إلي حوار بيزنطي. ٢- قد تبتعد عن أهدافها إذا ما كانت آرائها تتسم بالحل الوسط الذى يرضى جميع الأطراف. ٣- قد تؤدي إلي تمييع المسئولية والقاء الأعباء علي اللجنة. ٤- قد يستغرق عمل اللجان وقتاً طويلاً.

وفيما يلى شكلاً توضيحياً للهياكل التنظيمية مع الاستعانة باللجان

شكل رقم (١٩)
هيكل تنظيمى مع الاستعانة باللجان



أما عن مجموعات العمل الرسمية فإنه يمكن تصنيفها على النحو التالى:-

(١) **مجموعات فاترة الشعور** غير مكترثة لقرارات وتصرفات الإدارة.

(٢) **مجموعات غريبة الأطوار** يتذبذب سلوكها بين سلوك تعاونى وسلوك عدائى.

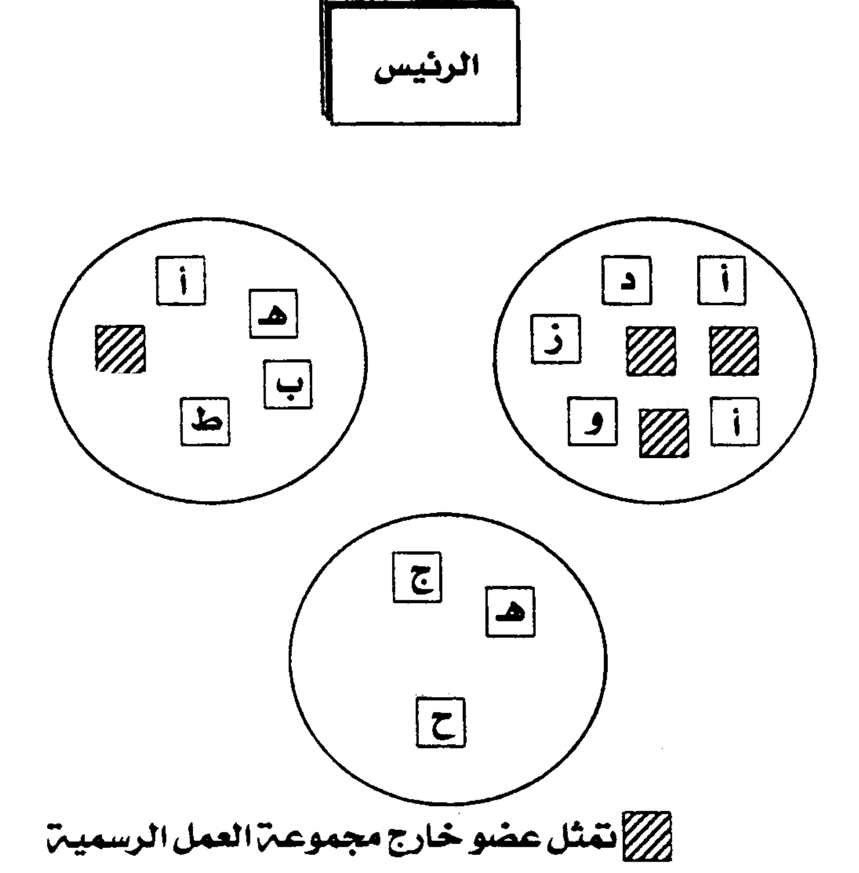
(٣) **مجموعات استراتيجية** التى تتولى التدبير والتخطيط وتمارس ضغوطاً مستمرة على الإدارة.

(٤) **مجموعات معتدلة** وهى غالباً مجموعات متعاونة.

ويلاحظ فى هذا التصنيف لمجموعات العمل أنه رغم كونها مجموعات عمل رسمية إلا أن سلوكها يعكس الاتجاهات غير الرسمية لأعضائها نحو الإدارة..

ويمكن القاء مزيداً من الضوء على هذه المجموعات من خلال الرسم التالى:

شكل رقم (٢٠)
مجموعات العمل الرسمية

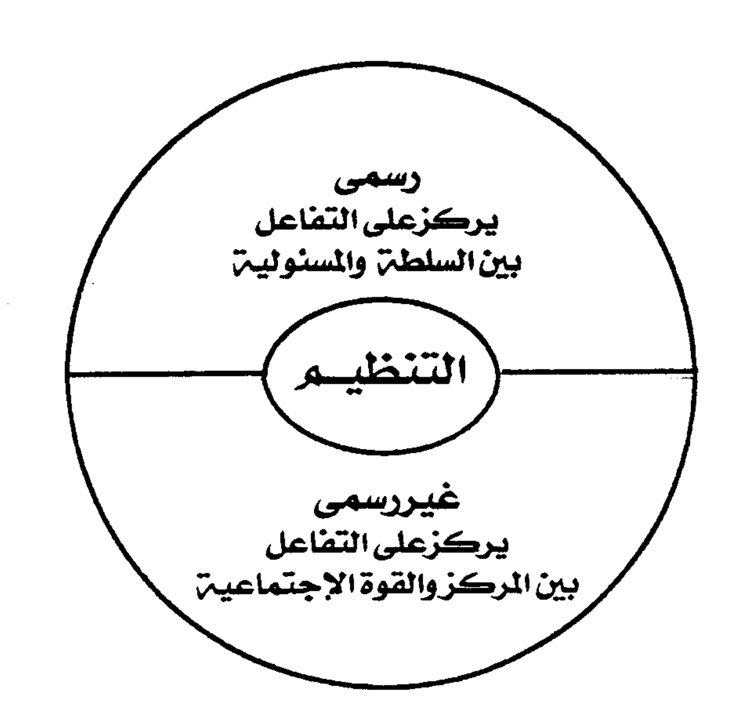


(٢) التنظيم غير الرسمى:

وهو نوع غير معلن من العلاقات بين أفراد المنظمة.. أو بعضهم لإشباع حاجات محددة أو تحقيق أهداف يجتمع عليها هؤلاء الأفراد كنتيجة لشعورهم بفشل التنظيم الرسمى فى هذا المجال.

ومن خصائص هذا النظام ما يلى:

(١) أنه يركز على العلاقات بين الأفراد وليس على مراكز العمل.



(٢) يمارس نوعاً من الرقابة الاجتماعية على سلوك أفراد الجماعة.

(٣) يؤدى إلى تزويد أفراده بالإشباع الاجتماعى.

(٤) يمد أفراده بما يحتاجون من معلومات عن سير الأمور وطبيعتها فى مختلف أرجاء التنظيم.

(٥) يحقق نوعاً من التجانس فى القيم والمبادئ والمثل الاجتماعية التى يعتنقها الأفراد.

(٦) السلطة هنا لا تفوض وهى أقل استقراراً واستمراراً لأنها ترتبط أساساً بمشاعر وعواطف أفراد الجماعة.

والتنظيم غير الرسمى غير محدد الشكل ونطاقه يتسع أو يضيق وقوة تماسكه تختلف فى صلابتها بيد أنه يتسع فى النطاق فيشمل العديد من الأفراد ويزداد صلابة إذ يربط بين أعضائه برباط متين طالما تعارضت أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو متى ضعف كيان التنظيم الرسمى.. أو عندما يسئ المديرون فى تصرفاتهم الإدارية.. وينشأ التنظيم غير الرسمى بعد فترة من إنشاء التنظيم الرسمى.. وهذه التنظيمات الغير رسمية تعتبر بمثابة قواعد غير مكتوبة للسلوك الإنسانى يصعب وضع هيكل تنظيمى لها.

والشكل التالى يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات بالنسبة للتنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى فى المنظمة[1]

شكل رقم (٢١)
العلاقة بين
التنظيم الرسمى وغير الرسمى

المدخلات

العوامل الخارجية
الاقتصادية
الاجتماعية
السياسية
التعليمية
المنافسة
العملاء
المستثمرين
العوامل الداخلية
الإدارة:
الخطط
الاستراتيجيات
البرامج
السياسات
الأفراد:
الاحتياجات
المراكز
القوة
الشخصية

البنـاء التنظيمى

الرسمى	غير الرسمى
التفاعل بين لنشاطات	التفاعل بين النشاطات
السلطة المسئولية	المركز القوة
موقع الفرد فى الوظيفة	موقع الفرد فى الوظيفة
المنـاورات	المنـاورات
العواطف	العواطف

المخرجات

النتائج المطلوبة للمنظمة
الأرباح
الإنتاجية
النمو
عوائد مرتفعة علي الاستثمار
أخري
النتائج غير المتوقعة
إنخفاض الأرباح
إنخفاض الإنتاجية والنمو
وعوائد الاستثمار
النتائج المطلوبة للأفراد
إشباع الاحتياجات الإقتصادية
والاجتماعية والشخصية
فرص التقدم
إرتفاع المعنويات
ظروف عمل جيدة
أخري
النتائج غير المتوقعة
عدم إشباع الاحتياجات
السطحية من الإدارة واليأس
والاحباط
ظروف عمل سيئة

(١) د. مدنى عبد القادر
الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - جدة المملكة العربية السعودية (١٤٠٥ هـ ١٩٨٥م) الطبعة الثالثة ص ٣٢٨ .

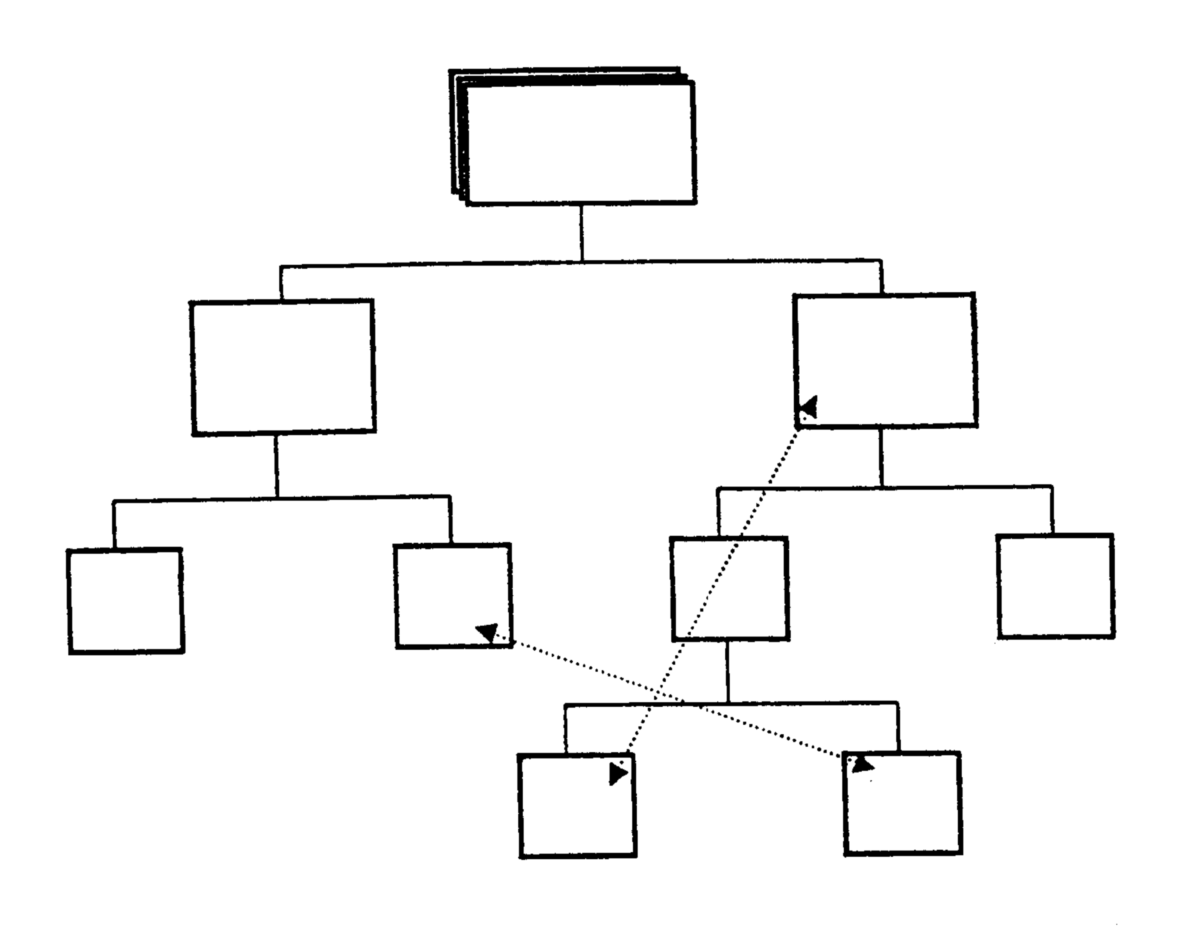
مصادر التنظيم غير الرسمى

(١) الصلة الشخصية:

وهى العلاقة التى تربط بين الناس بعضهم ببعض لأسباب متعلقة بأشخاصهم حيث قد يلجأ البعض إلى خلق نوع من الالتزامات أو المديونيات وذلك بعمل معروف أو جميل فى أعضاء آخرين يجعلهم يستجيبون بمشاعر الولاء لهم.

هذا ويتميز التنظيم القائم على الصلة الشخصية بأن خطوط السلطة فيه تكون غير واضح وكما أن الاتصالات بين أعضائه تكون على قدم المساواة ..

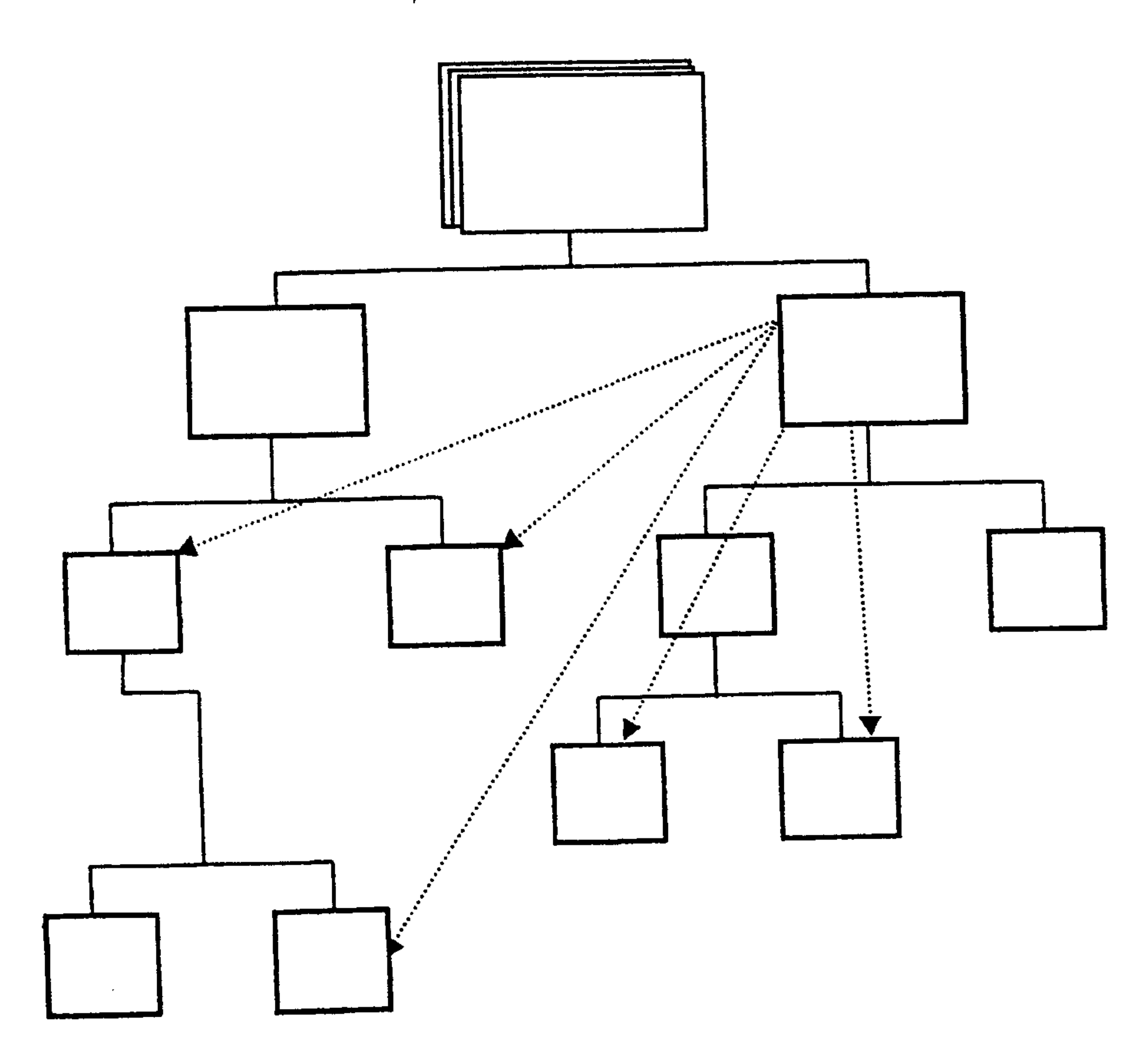
ويوضح الشكل التالى هذا النمط غير الرسمى:



(٢) الصلة الوظيفية:

وهى تلك الصلة التى تنشأ بين الأفراد داخل التنظيم أو خارجه بسبب علاقات عمل مباشرة كأن يكون الشخص مستشاراً مالياً ويتصل بحكم عمله مع مديرى الإدارات أو رؤساء الأقسام داخل المنظمة ومن ثم يكون لنفسه تنظيماً غير رسمياً هو على رأسه ..

ويوضح الشكل التالى هذا النمط من التنظيم.

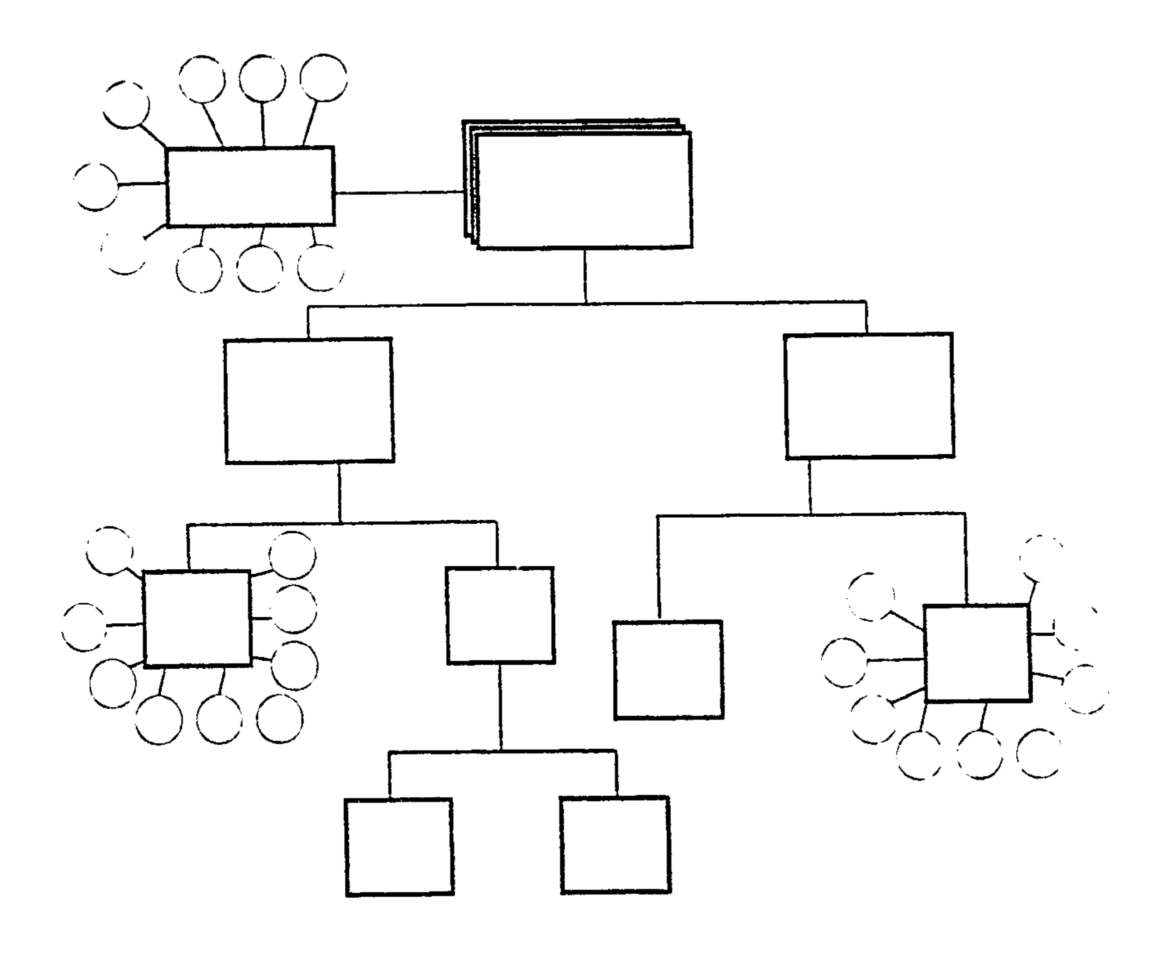


(٣) مركز النفوذ:

حيث قد نجد أن بعض الأفراد فى التنظيم يتمتعون بنفوذ خاصا يفرضونه على بعض أفراد الجماعة كأن يكون أحدهم يتمتع بعلم أو مال يجذب الناس إليه أو قد يكون قريباً لأحد ذوى السلطة.

وبهذا يتحرك شعور العاملين نحوه رغبة فى الاسترضاء .. ومن ثم يتحول ذلك الشخص إلى مركز قوة داخل المنظمة مشكلاً نمطاً ثالثاً من التنظيمات غير الرسمية..

والشكل التالى يوضح ذلك النمط من التنظيم:



لماذا ينضم الأفراد للتنظيمات غير الرسمية..؟

يشكل الأفراد مجموعات عمل غير رسمية لأسباب متعددة منها:

(١) الشعور بالأمان:

تقدم الجماعة غير الرسمية نوعا من الأمان يتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والجسدية والنفسية فمن الناحية الاقتصادية مثلا يمكن للجماعة أن تحمى الفرد من ضياع وظيفته عندما تعترض تلك الجماعة على عمليات الطرد من الوظائف.. ومن الناحية الاجتماعية أيضاً فإن الارتباطات القوية التى تظهر أثناء العمل تعطى نوعاً من الرضا الاجتماعى للأفراد.

(٢) الصداقة:

ينتمى الكثير من الناس إلى مجموعات لكى يؤلفوا صداقات مع الآخرين.. حيث أن الإنسان مخلوق اجتماعى بطبعه يرفض العزلة ويميل إلى الحياة الاجتماعية المبنية على الصداقة والمحبة.

(٣) التقدير:

ينجذب الأفراد إلى الجماعات بسبب رغبتهم فى الشعور بالمدح والتقدير على ما يقدمونه من أعمال.

(٤) الدعم:

حيث تصبح مجموعات العمل غير الرسمية مصدر للدعم من خلال ما توفره من معلومات هامة لأعضائها عن سير العمل بالمنظمة والدعم الوجدانى

لمن يمر بظروف صعبة منهم ومساعدتهم فى تحمل مسئولياتهم وتدريبهم على ما يصعب عليهم من أعمال.

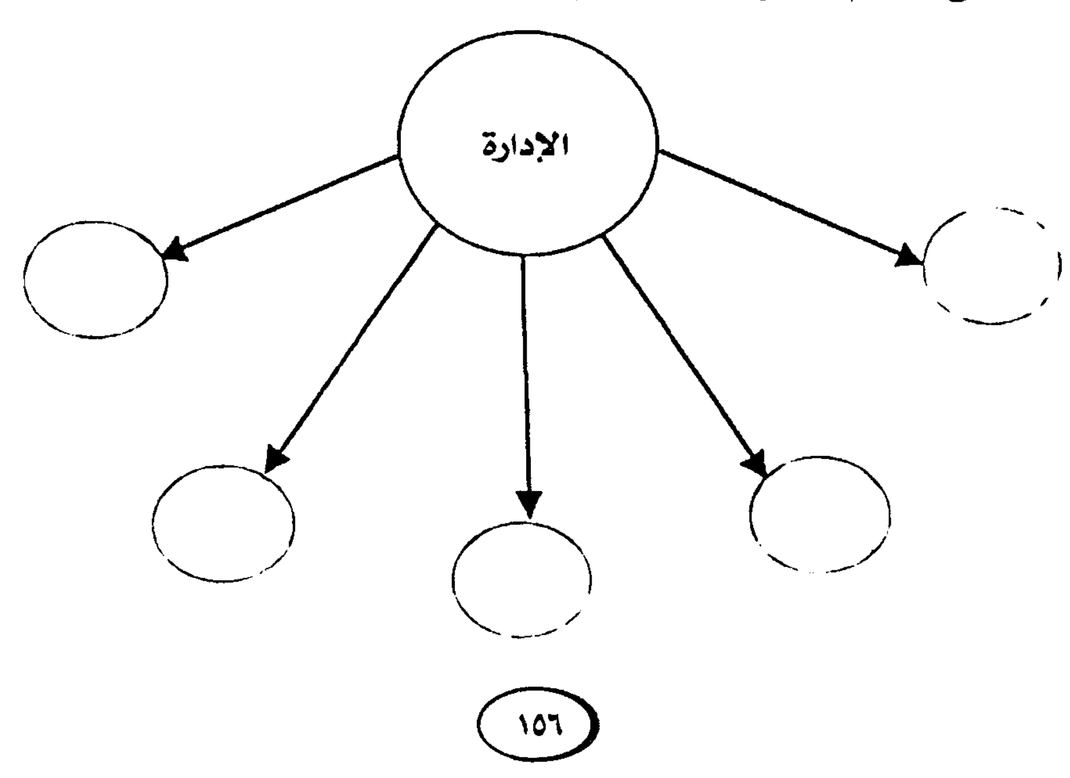
الادارة والتنظيم غير الرسمى:

أن التنظيمات الغير رسمية تتمتع بقوى لا يستهان بها.. كما أن التقليل من شأنها يعود بآثار ضارة عديدة على الإدارة. لهذا يجب على الإدارة أن تكتشف تلك التنظيمات وتتعرف على معالمها ومصادر القوة فيها لتوجيهها إلى ما فيه خير الجماعة.

وينبغى أن يتحدد الدور الذى تقوم به الإدارة فى مواجهة تلك المجموعات على أساس حالة الجماعة..

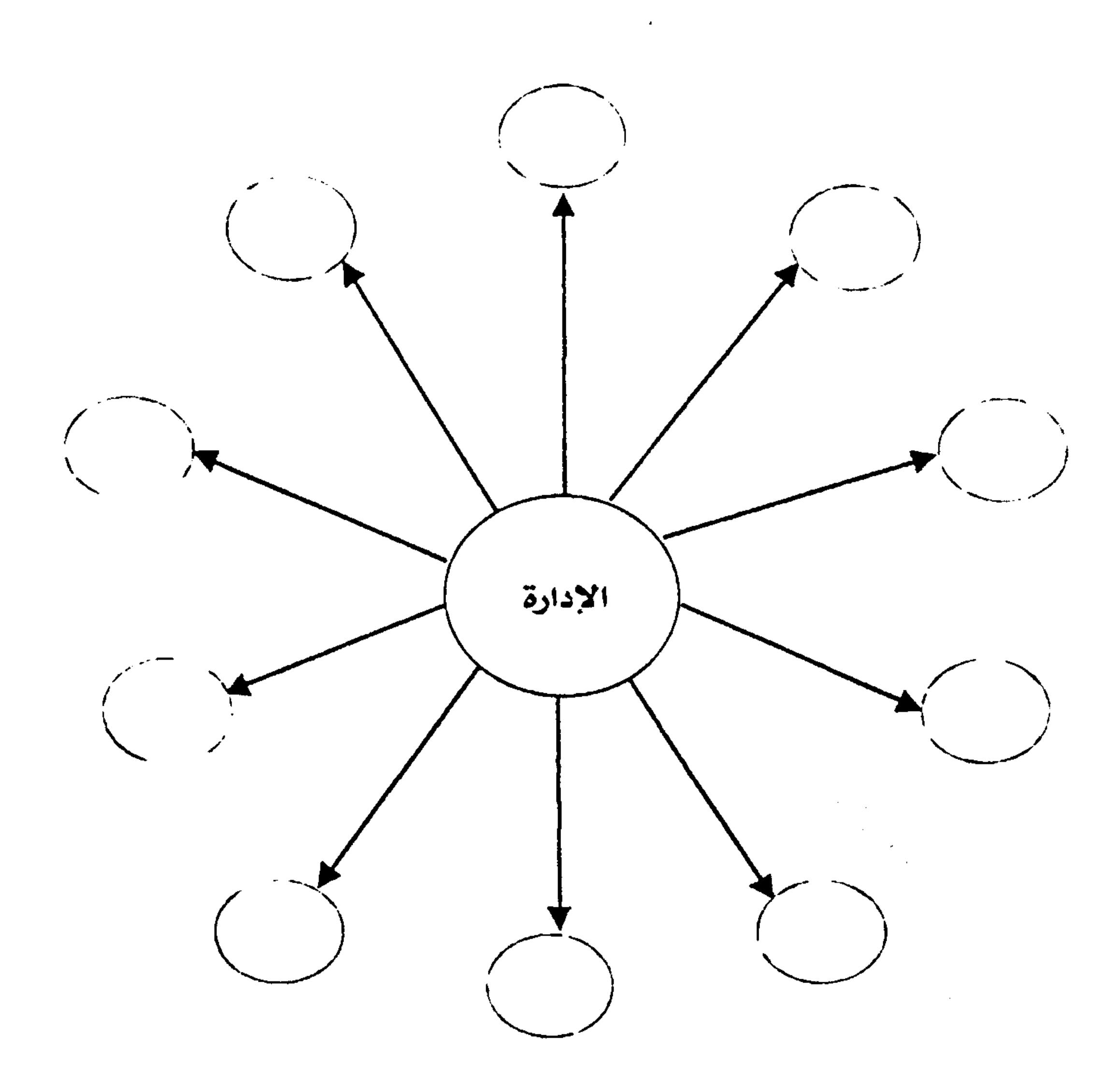
ففى حالة الجماعة التى تكون فى دور التكوين يتمثل دور الإدارة هنا فى دور المدير الراعى لمصالح الجماعة ككل من حيث وقايتها من العوامل التى تعمل على تفككها وانهيارها أو افتقارها القدرة على التأثير فى أفرادها..

ويوضح الرسم التالى هذا الأسلوب:



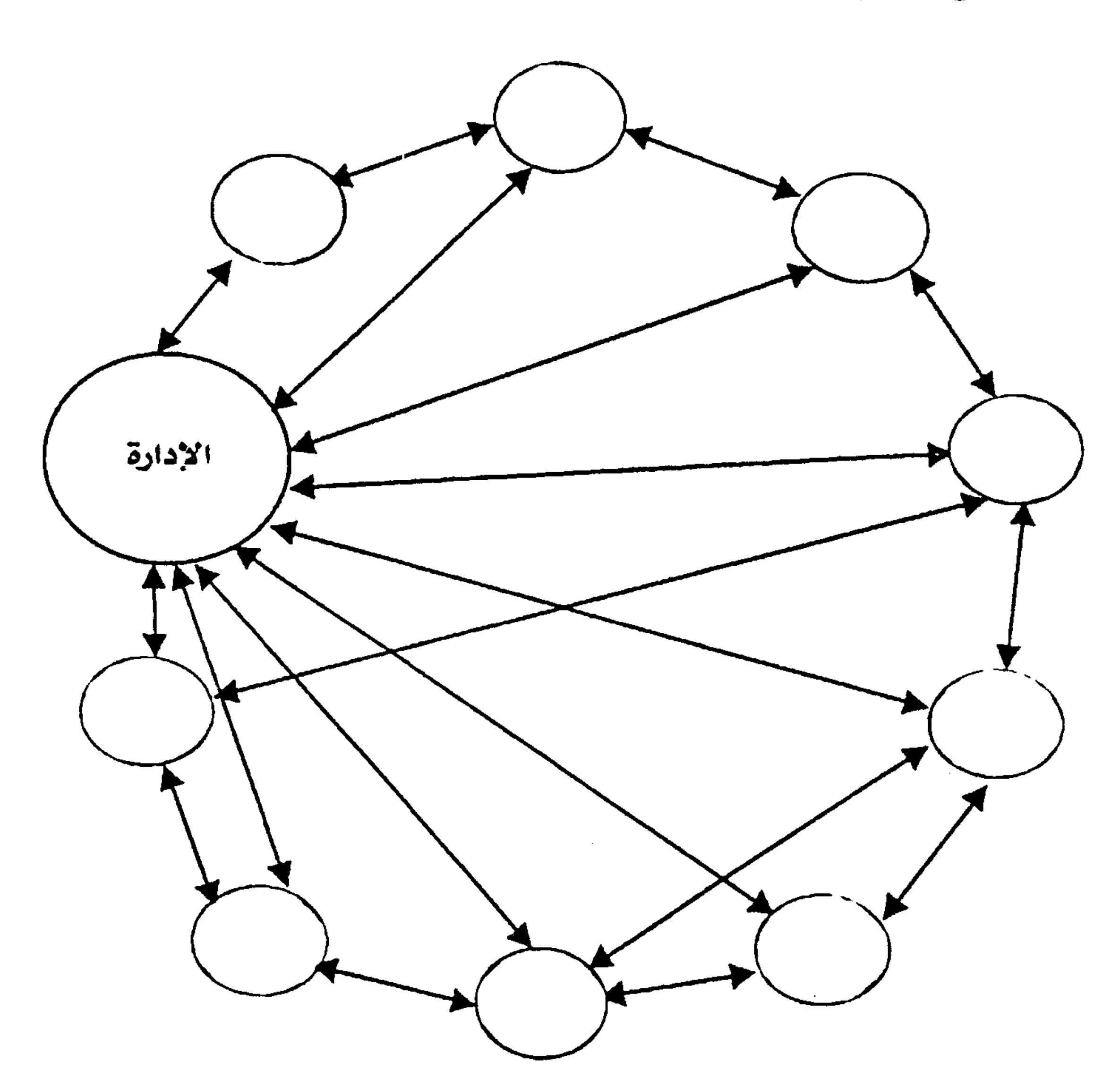
أما فى حالة الجماعات التى بدأت مرحلة النمو حيث يكون الأعضاء قليلى الخبرة الاجتماعية وفى حاجة إلى من يقوم بدور الأب بالنسبة لهم فهنا يجب أن تلجأ الإدارة إلى أسلوب الاحزم المشوب بالعطف.. لذا فإن الإدارة يجب أن توجه اهتمامها لكل فرد فى صورة متشابهة لاهتمام الأب بأبنائه جميعاً..

ويوضح الرسم التالى هذا الأسلوب



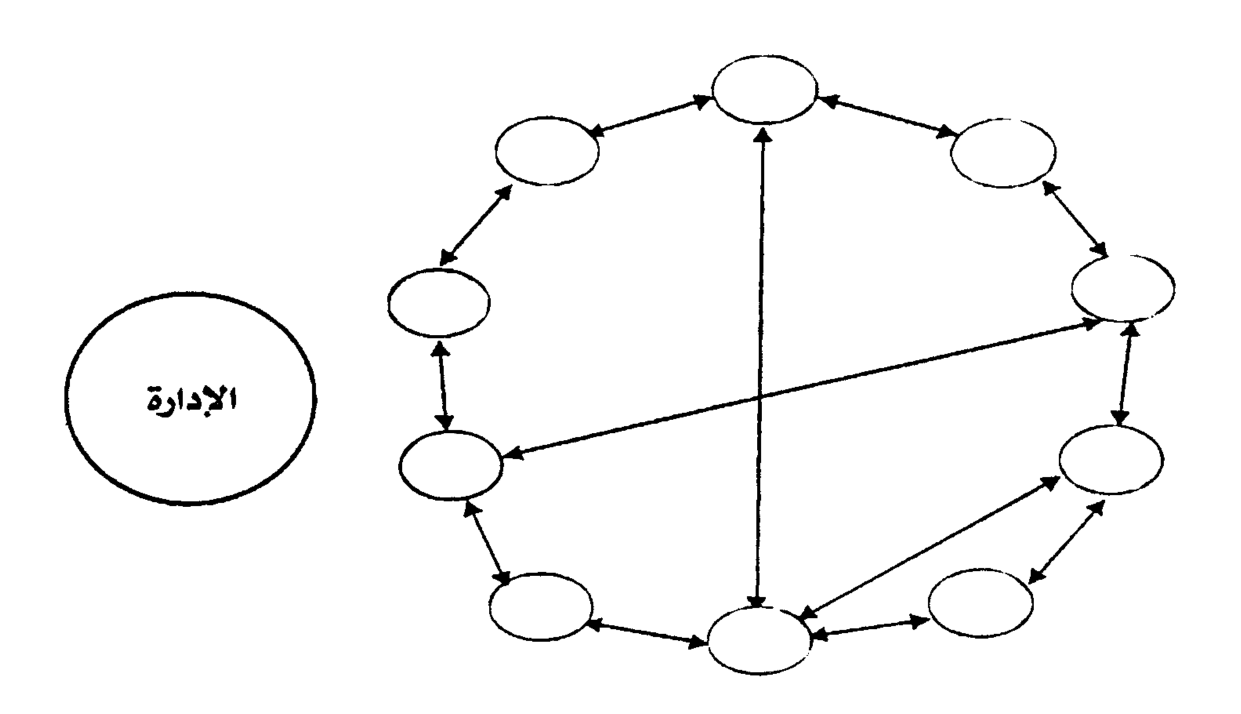
أما فى حالة الجماعات مكتملة النمو والتى يتمتع أعضاؤها بخبرة كافية فى إدارة شئون الجماعة فيجب أن تتيح الإدارة الفرصة لكل فرد لكى يعبر عن رأيه ويؤثر فى التجارب الجماعية تأثيراً متحرراً يستخدم فيه طاقاته وإمكانياته ومهاراته استخداماً كاملاً.

ويوضح الرسم التالى هذا الأسلوب



كمـا أنه فى بعض الأحـيـان يكون مـن المفـضل أن يتـسـم اتجـاه الإدارة نـحـو الجـمـاعـات غـيـر الرسـمـيـة بأسلـوب اللامبـالاة.. وذلك حـتى يطمـئن أعـضـاء الجمـاعـة على إدارة شئـونها معـتمدين على أنفـسـهم فقـط ويتبـع ذلك الأسلوب مع الجماعات المتقدمة جداً فى مراحل النضج وفى مواقف معينة.

ويوضح الرسم التالى هذا الأسلوب



طرق الكشف عن الجماعات الغير رسمية:

تعـتبـر الاخـتبـارات السوسيومـتـرية أداة هـامـة فى مـعـرفـة درجـة التـجـاذب والتنافر داخل جماعات العمل.. حيث يطلب من كل فرد من أفراد جماعة العمل أن يختـار على انفـراد عدداً من الأشخـاص الآخرين فى الجـمـاعـة الذين يود أن يشاركهم فى نشاط معين.. وعدداً من الأشخاص الذين لا يود أن يشـاركهم فى هذا النشاط.

الشروط الواجب توافرها فى الاختبار السوسيومترى:

(١) السرية التامة.

(٢) تحديد النشاط الذى يود الشخص أن يشارك أو لا يشارك فيه الأشخاص الآخرين.

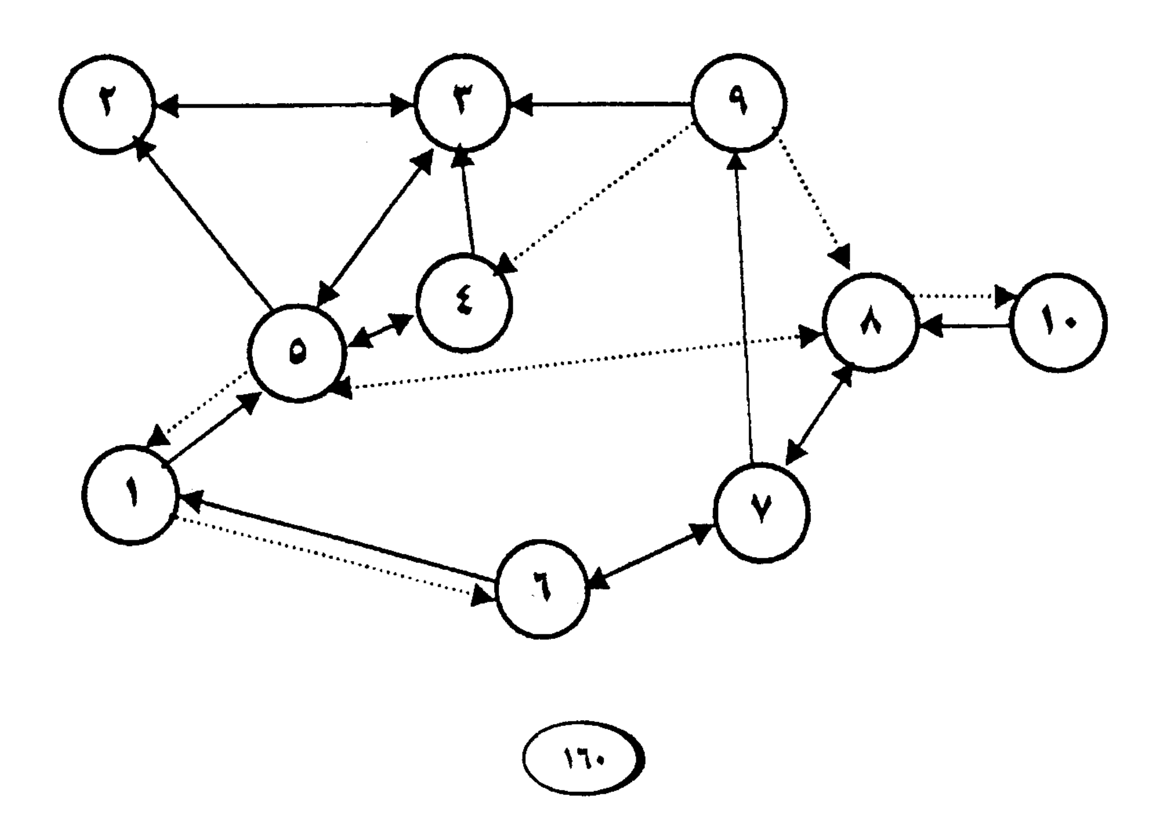
(٣) السماح للأشخاص باختيار أو نبذ عدد غير محدود من الأشخاص.

(٤) يجب أن يفهم الأشخاص طبيعة الجماعة.

(٥) ملائمة الأسئلة المستخدمة فى الاختبار لمستوى فهم أعضاء الجماعة.

هذا ويمثل الاختبار السوسيومترى بيانياً من خلال رسم مخطط يعرف باسم السوسيو جرام حيث يرمز للأفراد بدوائر مختلفة ويرمز للاختيار الإيجابى بسهم أما الاختيار السلبى فيرمز له بسهم متقطع.. أما الاختيار المتبادل بين الأفراد فيرمز له بسهم ذو رأسين..

ويتضح ذلك من الشكل التالى:



والآن لاحظ

❖ كل دائرة تمثل الأفراد أو الفئات التى شملها الاختبار.

❖ يوضح السهم ذو الخط المستمر الاختيار الإيجابى حيث تشير رأسه إلى عنصر التفضيل.. فمثلاً رقم (١٠) يفضل رقم (٨)

❖ يوضح السهم المتقطع الاختيار السلبى حيث تشير رأسه إلى عنصر النبذ.. فمثلاً رقم (١) ينبذ رقم (٦).

❖ السهم ذو الرأسين والخط المستمر يوضح الاختيار المتبادل كما هو الحال بين (٣) ، (٥) .

❖ والسهم ذو الرأسين والخط المتقطع يمثل النبذ المتبادل كما هو الحال بين (٨) ، (٥).

قراءة وتفسير البيانات السوسيومترية:

تتعدد أنماط العلاقات السوسيوترية التى يمكن أن يكشف عنها السوسيوجرام والمصفوفة السوسيومترية وذلك على النحو التالى :

(١) اختيار متبادل :

اى تبادل الاختيار بين فردين كما هو الحال بين الأزواج (٢ ، ٣) ، (٣ ، ٥) ، (٤ ، ٥) ، (٦ ، ٧) .

(٢) نبذ متبادل :

أى تبادل النبذ بين فردين كما هو الحال بين (٥ ، ٨).

(٣) زوج غير متكافئ:

فرد يختار فرد ولكن الآخر ينبذه أو أن الاثنين يتجاهل كل منهما الآخر كما هو الحال بين الفردين (١ ، ٦) والفردين (٧ ، ٥) .. على الترتيب.

(٤) سلسلة النبذ:

ويمثلها فردان ينبذ كل منهما الآخر ويتبادل أحدهما النبذ مع ثالث وهذا الثالث يتبادل النبذ مع رابع وهكذا ومثل هؤلاء الأفراد يغلب عليهم التشكك والنزعة إلى تصيد أخطاء الآخرين والكشف عنها.. ويمثل هذه السلسلة الاختيار (٥ ، ٨) ثم (٥ ،١) ثم (١ ،٦).

(٥) سلسلة الاختيارات الإيجابية:

ويمثلها فردان يتبادلان الاختيار الإيجابى وأحدهما يتبادل الاختيار الإيجابى مع ثالث وهذا الثالث يتبادل الاختيار الإيجابى مع رابع وهكذا.. ويمثل هذا النمط روابط انفعالية غير مقطوعة داخل الجماعة..

ويمثل هذه السلسلة الاختيارات (٨ ، ٧) ثم (٧ ، ٦) ثم (٦ ، ١) ثم (١ ، ٥) ثم (٥ ، ٣) ثم (٣ ، ٢)..

هذا ويلاحظ أن السلاسل القصيرة (وهى التى يربطها اختيار فى اتجاه واحد) تدل على أن أفراد الجماعة لم يعطوا الفرصة بعد للتعارف.. أما السلاسل التى تتداخل وصلاتها وتعدد اختياراتها المتبادلة فإنها تدل على الفهم المنتشر بين أعضاء الجماعة.

(٦) مثلث النبـذ:

ويمـثله ثلاثة أفـراد يتبـادلون النبـذ.. ويدل ذلك علـى الغيـرة ومـحـاولة السيطرة على الجماعة.

(٧) مثلث الاختيار الإيجابى:

ويمثله ثلاثـة أفراد يتبـادلون الاختيـار الإيجابى ويدل ذلك على الرغبة فى التعاون وبناء الصداقات القوية.

(٨) مربع النبـذ:

ويمثله أربعة أفراد يتبادلون النبذ.. وذلك يدل على تفكك الجماعة.

(٩) مربع الاختيـار:

ويمـثله أربعة أفـراد يتبـادلون الاختـيارات الإيجابيـة..وذلك يدل على بداية تكوين تكتل منفصلة عن الجماعة..

(١٠) النجـم:

وهو الشخص الذى يحصل على أكبر عدد من اختيارات الأعـضاء الآخرين.. وقد يكون هذا الشخص قائداً أو لا يكون.

(١١) العزلة:

وهم الأفراد الذين يحصلون على أصوات قليلة وتأخذ العزلة صور شتى.

- عزلة بسيطة لا يكون فيها الفرد موضع اختيار أو نبذ.
- عزلة شديدة حيث لا يختار الفرد أحد كما ينبذ من الجماعة.. وهو بدوره ينبذ الجماعة.

الدرجات والمعاملات السوسيومترية:

(١) مكانة الاختيار الإيجابى للفرد (س):

$$\text{م.خ (س)} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين اختاروا (س)}}{\text{ن - ١}}$$

حيث (ن) عدد أفراد المجتمع الذين طبق عليهم الاختبار.

(٢) مكانة النبذ بالنسبة للفرد (س):

$$\text{م.ن (س)} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين نبذوا (س)}}{\text{ن - ١}}$$

(٣) الامتداد الواجب للفرد (س):

$$\text{ق}^{+}\text{(س)} = \frac{\text{عدد الاختبارات التي صدرت عن الفرد (س)}}{\text{ن - ١}}$$

ويقيس هذا المعامل رغبة الفرد (س) فى الارتباط بالأشخاص الآخرين.

(٤) الامتداد الجماعى:

$$\text{ق . ج} = \frac{\text{المجموع الكلي للاختيارات التي صدرت عن الجماعة}}{\text{ن}}$$

ويقيس هذا المعامل رغبة الجماعة الفرعية فى الارتباط بالجماعات الأخرى.

(٥) تماسك الجماعة:

$$\text{ت . ج} = \frac{\text{عدد أزواج الاختيار المتبادل}}{\text{ن (ن -١) / ٢}}$$

(فى حالة الاختيارات غير المحدودة)

$$\text{ت . ج} = \frac{\text{عدد أزواج الاختيار المتبادل}}{\text{(ك ن) / ٢}}$$

حيث (ك) عدد الاختيارات المصريح بها للفرد.

(٦) تكامل الجماعة:

$$\text{ك . ج} = \frac{١}{\text{عدد الأفراد الذين لم يختارهم أحد}}$$

ويشير ذلك المعامل إلى درجة تفكك الجماعة..

(٧) الجو الجماعى الداخلى:

$$\frac{\text{ن (ن-١) [٥ أ جم + ٤ بجم + ٣ (ج جم + د جم) + ٢ هـ جم + و جم]}}{\text{أ (أ - ١) [٥ أ + ٤ ب + ٣ (ج + د) + ٢ هـ + و]}}$$

حيث :

أ= الاختيار الإيجابى المتبادل فى المجتمع المطبق عليه الاختبار

ب= اختيار إيجابى من طرف وتجاهل من طرف آخر.

ج= اختيار إيجابى من طرف وتنبذ من طرف آخر.

د= كلا الطرفين يتجاهل بعضهما الآخر.

هـ= تجاهل من طرف ونبذ من طرف آخر

و = كلا الطرفين ينبذ الآخر.

جم= عدد العلاقات داخل الجماعة الفرعية والتى تعرف بالثنائيات المتبادلة

جم أ = عدد العلاقات من النوع (أ) داخل الجماعة الفرعية.

جم ب = عدد العلاقات من النوع (ب) داخل الجماعة الفرعية.

(٨) مكانة الفرد في الجماعة:

$$= \frac{\text{عدد الاختيارات الإيجابية}}{\text{ن - ١}}$$

تفريغ الاختبار السوسيومترى :

يتم تفريغ الاختيارات الإيجابية والسلبية التى حددها كل فرد فى الجماعة فى جدول يسمى بالمصفوفة السوسيومترية

والتى تأخذ الشكل التالى :

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١		١+								
٢										
٣				١-				١+		
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										

لاحظ أن :

❖ الفرد لا يختار نفسه لذا يرسم خط يفصل المصفوفة إلى جزاين متساويين.

❖ يتم ملئ المصفوفة أما من ناحية الأعمدة بشرط الالتزام بطريقة ملئ المصفوفة .. فإذا بدأنا بالأعمدة يستمر العمل حتى النهاية بالأعمدة وكذلك الحال إذا بدأنا بالصفوف.

❖ تشير علامات السلب إلى عمليات النبذ.. أما علامة الموجب فتشير إلى عمليات الاختيار الإيجابى.

❖ بعد إتمام ملئ المصفوفة يتم تجميع الأعمدة لمعرفة عدد الاختيارات الإيجابية والسلبية.

تدريبات عملية

(١) موقف إدارى [١]

كانت للشركة الوطنية شهرة بأنها تقدمية فى سياسة الأفراد والعلاقات الانسانية وتطبيقها، وكانت فى جميع النواحى المتصلة بهذه الأمور على قدم المساواة مع الشركات المجاورة لها أو التى تعمل فى الصناعة أن لم تكن أفضل منها، ولذلك كانت مفاجأة غير سارة أثناء تفتيش عشوائى لمكان العمل فى إحدى الليالى عندما اكتشف رجال الأمن بالشركة محلا صغيراً للسجائر والحلويات، وقد قرر مدير الأفراد عند ابلاغه بالأمر ابقاء الموضوع سراً حتى يمكن مراقبة هذا النشاط.

وقد لوحظ خلال الأيام التالية أن هذا المحل غير القانونى يديره أحد عمال الصيانة الذى يتيح له عمله الاتصال بعدد كبير من الناس، ويتردد على المحل العمال وصغار المشرفين وحتى بعض الرؤساء فى الإدارة التنفيذية، وقد بدا أيضاً أن هناك نظاما للبيع على الحساب وتوصيل الطلبات، وعند التعامل تجرى أيضا أحاديث وقيل وقال .

وما ضايق مدير الأفراد هو اكتشاف ذلك فى الوقت الذى كان يوجد بالشركة نظام للكافتيريات المنتشرة على نطاق الشركة كلها، وفترات راحة لتناول المشروبات، ومطعم ، ونظام للشكاوى والارشاد، كما أن برنامج الأفراد- كما ظهر من استقصاءات الرأى- كان أيضا مقبولاً من العاملين بالشركة.

١- لماذا نشأ هذا التنظيم غير الرسمى ؟

٢- ماذا تفعل بخصوص هذا المحل ؟

---

(١) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - مرجع سبق ذكره.

(٢) كانت إحدى الشركات الصناعية الكبرى تستخدم ٦٠ مهندسا بإحدى الإدارات، وكان معينا بهذه الادارة ثمانية سكرتيرات يعملن فى قسم تحت اشراف رئيسة خدماتها بالشركة تمتد إلى ٣٥ عاما وعندما عين مدير جديد لهذه الإدارة قرر إجراء دراسة عن نواحى نشاط المهندسين السكرتيرات، وقد أظهرت نتيجة تلك الدراسة أن جميع المهندسين كانوا ينفقون جانبا لا يستهان به من الوقت فى تأدية أعمال كتابية متنوعة مثل الطباعة على الآلة الكاتبة أو تصوير المستندات أو حفظها أو اتمام إجراءات السفر وغيرها، وتبين أن رئيسة القسم كانت تذكر كل مهندس يعين بالإدارة بأن للسكرتيرات عملهن المطلوب منهن تأديته وأنه من المتوقع أن يقوم المهندس ببذل كل جهد ممكن بحيث يخفف من عبء العمل على السكرتيرات.

١- كيف أصبح باستطاعة السكرتيرات تحميل جانب من عملهن على المهندسين؟

٢- بماذا تنصح لتصحيح الوضع القائم؟

(٣) لدينا الآن مجموعة من تسعة أشخاص نريد تكوين عدة لجان منهم لدراسة إحدى المشكلات التى تواجه إدارة التخطيط فى مصنع «عثمان» ولقد طلب من كل شخص تحديد الأشخاص الذين يود العمل معهم وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ- كتابة اسمه فى أعلى الصفحة.

ب- كتابة الأرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) فى الخطوط التى تلى الاسم.

أمام الرقم (١) يكتب اسم الزميل الذى يفضل العمل معه أكثر من غيره.

أمام الرقم (٢) يكتب اسم الزميل الذى يليه من حيث درجة تفضيله له.

أمام الرقم (٣) يكتب اسم الزميل الذى يلى (٢) من حيث درجة تفضيله له

أمام الرقم (٤) يكتب اسم الزميل الذى لا يفضل العمل معه أكثر من غيره.

ملحوظة:

يمكن اختيار زميل من الزملاء الغائبين اليوم

- نموذج الاستبيان السوسيومترى

الاسم بالكامل: ....

١- اسم الزميل الذى تفضل العمل معه أكثر من غيره.

٢- اسم الزميل الذى يلى فى تفضيلك له الأول.

٣- اسم الزميل الذى يلى فى تفضيلك له الثانى.

٤- اسم الزميل الذى لا تفضل العمل معه أكثر من غيره.

وبعد تفريغ الإستمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

م	الأسمـاء	يفـضل	ينبـذ
١	محمد	هشام - وخليل - ويوسف	-
٢	يوسف	محمد - خليل - رمزى	-
٣	هشام	محمد - رمزى	-
٤	خليل	هشام - يوسف - محمد	-
٥	رمزى	محمد - جلال - يوسف	مجدى - عصام - فاروق
٦	جلال	محمد - يوسف	مجدى
٧	فاروق	هشام - مجدى	-
٨	عصام	فاروق - جلال	-
٩	مجدي	عصام	-

والمطلوب:

١- ارسم السيو جرام الذى يمثل المصفوفة السابقة.

٢- حدد مكان كل فرد فى المجموعة.

(٤) فيما يلى مجموعة حوارات داخل جماعات غير رسمية حاول بقليل من المنطق وكثير من الذكاء أن تجد خاتمة لهذه الحوارات.

(أ) دعى عماد وزياد إلى سهرة . فوصل عماد وحده، وقال للمضيفة:

«لنا ابن عم صغير فى الخامسة من عمره، ولا يسعنا تركه وحيداً فى المنزل، ولذا أجرينا القرعة لمعرفة من منا سيبقى فى المنزل، ومن سيأتى للسهرة..

فقاطعته المضيفة بقولها:

- وقد كسبت أنت فى القرعة.

فأجاب زياد : الحقيقة... يا سيدتى ، إننى..

ماذا كان جواب زياد للمضيفة ؟

(ب) تلقى أحد الفقراء الهنود، وكان مريضا، مخابرة تليفونية من أحد أصدقائه، قال له فيها:

- أيمكنك أن تشرفنى بحضورك الحفلة الحميمة التى أقيمها الليلة فى منزلى؟

فرد الفقير الهندى بقوله:

- آسف ، أيها الصديق العزيز، ولكننى مصاب بالزكام الشديد..

- ماذا كانت نهاية هذه العبارة؟

(جـ) فى طريق ممتد كان أحدالرجال يركض وراء الأتوبيس فصاح به أحد الركاب:

- قف لن تستطيع اللحاق بهذا الاتوبيس.

- فكان رد الرجل الذى يلهث من شدة الاعياء:

- على ، مع ذلك، أن استطيع ذلك. فأنا...

- ماذا كانت كلمة الختام ؟

(ء) قالت الفتاة الصغيرة لجدتها العجوز:

- ألديك أسنان قوية ، يا جدتى ؟

فأجابت الجدة:

- هيهات ، يا صغيرتى ، من أين لى أسنان ؟!

- حسناً . اذن أرجو أن تحتفظى لى بـ .. !

(ماهى كلمة الختام التى يجب أن تحل محل النقاط فى كلام الصغيرة؟)

(هـ) هرع الولد إلى وهو يصيح :

- أماه ، أخى الصغير يأكل الجريدة !

فأجابت الأم بكل برودة:

- لا بأس ، إنها ..!

(٥) احدى المنظمات الصناعية أجريت اختيار سوسيومترياً للعاملين لديها والبالغ عددهم ٣٣ عامل ولقد تبين من الكشف المبدئى أن هذه الاختبارات قد احتوت فقط على معاملات إيجابية وأخرى سلبية وكان الورق الذى كتب عليه هذه الاختيارات من لونين مختلفين «أبيض- رمادى» وقد وجد أن الورق الأبيض يحتوى على خمس اختيارات إيجابية وثلاثة سلبية وأن الورق الرمادى يحتوى على ثلاثة اختيارات إيجابية مقابل اختيارين سلبين، فكم فى رأيك عدد الأوراق البيضاء والأوراق الرمادية وعدد الاختيارات السلبية والاختيارات الإيجابية.

المراجع العربية

(١) د. على السلمى - تطوير أداء وتجديد المنظمات - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٨٨

(٢) د. عمرو وصفى - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - دار وائل للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠١ ص ٢٠٥

(٣) د. محمد العربى أحمد - الإدارة فى مشروعات الأعمال - بدون وناشر ١٩٨٤ - ص ٨٤ وما بعدها.

(٤) د. عمر غنايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت ١٩٨١ - ص ٢٩١ .

(٥) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع - عمان ١٩٩١

(٦) عمر سعيد وآخرون - مبادئ الإدارة الحديثة - مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع - عمان ١٩٩١ صـ ٥٥ .

(٧) د.فلاح حسن الحسيني - الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٠ صـ ١٢ .

(٨) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١ ص ٧٦ .

(٩) د.حامد أحمد رمضان بدر - إدارة المنظمات - اتجاه شرطي - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤ ص ٩٠ .

(١٠) د. سيد الهوارى - الإدراة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - كلية عين شمس - ١٩٧٦ ص ٢١ .

(١١) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ ص ٥٤ .

(١٢) د. صلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح - غير مبين الناشر ولا سنة النشر - ص ٥٨ .

(١٣) د. رمضان عبد العظيم جاد - بحوث العمليات - غير مبين الناشر - ١٩٨٢ ص ٣١٥ وما بعدها.

(١٤) د. سيد الهوارى - الإدارة بالأهداف والنتائج - أسلوب فعال للإدارة ومنهج التطوير التنظيمى - بكلية عين شمس - ١٩٧٦ .

(١٥) د. عمرو غنايم وآخرون - تنظيم وادارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية ١٩٨٢ ص ٣٣٢ .

(١٦) د. سيد الهوارى - الإدارة الأصول وا لأسس العلمية - كلية عين شمس - القاهرة - ١٩٨٧ ص ٦٠ .

(١٧) هارولد كونتز وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف - ترجمة بشر العريضى ومحمود فتحى عمر - غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠ .

(١٨) د. صديقى عفيفى وآخرون - الإدارة فى مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياض ١٩٩٥ - ص ١٤٣ .

(١٩) د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربي - القاهرة ١٩٧٦ ص ٢١٨ وما بعدها .

(٢٠) د. محمد ماهر علش - أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة - كلية عين شمس غير مبين سنة النشر ص ٣٩٠ .

(٢١) د.على الشرقاوى - السياسات الإدارية - تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال. المكتب العربى الحديث - الاسكندرية - غير مبين سنة النشر ص٣٤٦ .

(٢٢) د. عبد البارى درة أساليب مناقشة الحالات الإدارية .

(٢٣) د. خليل محمد حسن الشماع - مبادئ الإدارة مع التركيز علي إدارة الأعمال - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ ص ٩٥ .

(٢٤) ج . هـ جاكسون -واس . دبليو - أدمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة العدد (٤) ١٩٧٩ ص ٢٧٠ .

(٢٥) د. على الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ ص ٨١ .

(٢٦) قانل عوامله - تطوير المنظمات - المفاهيم والهياكل والأساليب - غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩ .

(٢٧) هيثم هاشم - مبادئ الإدارة - جامعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣ .

(٢٨) د. على الشرقاوى - إدارة الأعمال - العملية الإداارية - الدار الجامعية - الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٢٤٣ .

(٢٩) د. موسى اللوزى - التنظيم واجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١ ص٩٢

(٣٠) د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨ ص ٢٩٨ وما بعدها .

(٣١) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩ ص ٢٤٠ وما بعدها .

(٣٢) أيمن بن مصطفى عرقسوس - الجودة الادارية - مطابع مراد - مكة المكرمة ١٩٩٢ ص ٨٥ وما بعدها .

(٣٣) جوزى انتونيو هنيو جوزايت - خريطة تبسيط الاجراءات - القاهرة - الإدارة المركزية للتنظيم - ديوان الموظفين فى مصر ١٩٦١ ص ٢٠ .

(٣٤) د. محمود عساف - الموجز فى أصول الإدارة - مطابع الناشر العربى - القاهرة - غير مبين سنة النشر - ص ١٤١ .

(٣٥) د. محمد فتحى محمد على - التنبؤ التجارى والاقتصادى كأساس للتخطيط - مجلة الأهرام الاقتصادى - أول مايو ١٩٦٤ .

(٣٦) د.صلاح الشنوانى - أصول إدارة الأعمال - الاسكندرية - دار المعارف المصرية ١٩٧٥ ص ١٢١ .

(٣٧) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - بكلية عين شمس بدون سنة النشر ص ٢٨ .

(٣٨) د. أحمد محمد بسيوني - المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب علمية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - الموصل ١٩٨٨ ، ص ١٦٦ .

(٣٩) د. محمد عباس حجازي - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٣ - ص ٣٦ .

(٤٠) أكرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل ، ١٩٩٠ ص ٥٢ .

(٤١) د.محي الدين عباس الأزهري - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - الطبعة الثانية - القاهرة - دار الفكر العربي ١٩٧٧ ص ٣٢٦ .

(٤٢) د. على عبد المجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٦٧ ، ص ٥٠٢ .

(٤٣) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ ، ص ٢٩٥ .

(٤٤) عزيز الحافظ - المحاسبة الإدارية - الطبعة الثانية - دار المعارف - بغداد ١٩٧٣ . ص ١٧٧

(٤٥) د. غانم فنجان موسى وآخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد - ١٩٨٧ ص ٢٨٥ .

(٤٦) د. غالب يوسف عباسي - أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة غير موضح الناشر - عمان ١٩٩٢ ص ٧١

(٤٧) د. منصور البديوى - دراسات فى الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية للطباعة والنشر - الاسكندرية ١٩٨٧ ص ١٣ .

(٤٨) أ. رمضان عبد المعطى محمد - شبكات الأعمال - مذكرات داخلية - معهد التخطيط القومى - بدون تاريخ ص ٩ .

(٤٩) د. سعاد نائف برنوطى - الادارة أساسيات إدارة الأعمال - دار وائل للطباعة والنشر - عمان ٢٠٠١ ص ٢٧٦ .

(٥٠) د. سيد الهوارى - التنظيم - الهياكل والسلوكيات والنظم - كلية عين شمس - القاهرة ١٩٩٢ ص ٥ .

(٥١) د. ابراهيم الغمرى - الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية - دار الجامعات المصرية - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٨٢ ص ٣١٩ .

(٥٢) د. محمد مختار عثمان - مبادئ الإدارة العامة - القاهرة - دار النهضة العربية ١٩٩٠ ص ١٣ .

(٥٣) د. عمرو وصفى عقيلى - الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٧ ص ٢٧٨ .

(٥٤) جارى ويلر - أساسيات الإدارة - دار المريخ للنشر - الرياض ص ٣٢٢ .

(٥٥) مصطفي نجيب شاويش - إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية - عمان - مكتبة الرسالة الحديثة - ١٩٩٠ - ص ٦٧ .

(٥٦) د. عبد العزيز يونس - تنظيم وادارة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة- الاسكندرية ١٩٨٨ - ص ٢٤٩ .

(٥٧) محمد سيلمان الرفاعى - تطوير الهيكل التنظيمى لوزارة الزراعة فى ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الحديثة رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - اليرموك - الاردن - ١٩٩٨ .

(٥٨) عبد البارى درة وآخرون: الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، المركز العربى للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٤ ص ١٩٦ - ١٧٢ .

(٥٩) محمد قاسم القريومى ومهدى حسن زويلف - المفاهيم الحديثة فى الإدارة - النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية الطبعة الثالثة - عمان ١٩٩٣ - ص ١٧٢ .

(٦٠) حسين محمود حريم : تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمى وإجراءات العمل - الطبعة الأولى عمان، ١٩٩٦ - ص ٢٩٩ .

(٦١) محمد قاسم القريوتى ومهدى حسن زويلف: المفاهيم الحديثة فى الإدارة - النظريات والوظائف . عمان ١٩٩٣ ص ١٧٦ - ١٨٠ .

(٦٢) عبد الغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - القاهرة ، دار المعارف - مصر ١٩٦٥ ، ص ١٣٩ .

(٦٣) د. مدنى عبد القادر

الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية - جدة المملكة العربية السعودية (١٤٠٥ هـ ١٩٨٥م) الطبعة الثالثة ص ٣٢٨ .

المراجــع الأجنبيــة

1) Robert M. Fulmer, The New Mannagement N. Macmillan Publishing Co. T nc 1983 P.95

(2) Hatt, David Management Princiles and Practies 3 rd ed Englewood Clibbs N. J. 1993 P. 164

(3) George Steimer, Top Management Planning NewYork Macmillan 1969 P.7

(4) Stomer, James A, and R.E Word Freeman "management" New Jersey, Prentice Hall 1989 P 15

(5) Porter M, "Competitive Advantage" Free Press New York 1985 P.19

(6) Lesliew. Rue, and Phyllis G. Holl and Strategic management Second Edition (New York : Mc Graw - Hill Book Company 1989) Pi

(7) Russel L. Ackoff , Acomcept of Corporate Planning (New York John Wiley and Sons 1970) P.

(8) Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management , Nintch Edition (New York : McGra w - Hill Book Comany 1988) P. 64

(9)Willian F. Glmeck, Business Policy: Strategy Formation and Management Action, Mc Crow. Hill Book Co. 1967 pp. 12

(10) W. Ireson, and E. Grant (Editors) Hand book of industrial Engineering and Management Englewood Clifes : Prentice - Hall, Inc, 1962. p 395

(11) Richard Neuschel, Management by Ssytem, New York: MC. Graw-Hill Book Co., 1960 . o.g. Neus-chel definecl "Aprocedur is asequence of clerical Operations. Msually in Volving Serveral People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Trans-cation of the business.

(12) II Koomtz. and co' Donmel. principe les at management . New York Mc Gaw Book Company 1920. p20 .

(13) Theo Haimann and w. Sco TT, Management Organization (New York : Houghton Mifflin Co., 1970) p. 105 .

(14) G. Shilling Law Cost Accounting Ama,ysis and Control (IRWIN, 1967).

(15) C. T. Hozngren : (Cost Accounting Amanagerial Wmphasis) Prentice Hall, 1967, P. 28 .

(16) Glemn A. Welsch. Budgting : Profit Planning and Control 3 Rd Sngelwood 1971. p 50 .

(17) J. Batty, Management Accountancy, 3 Rd ed.. London Mac honald and Cvcns Ld.. 1970, p 62.

(18) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accouniting, 3 Rd er., ohio : Soath western Publishing Co., 1972, p 579.

(19) James L. Riggs, Production Systems: Planning Analysis and Control., 2 nd ed, New York, John Wiley, Sons. IMC. 1986, p 92.

(20) Batty, Op. Cit, p 58.

(21) Mrwick, Elements of Organization P. 36

(22) Koontz and O'Donnell, Principles of Management P. 63 .

(23) The Conclse Oxford Dictionary of Current English H Oxford.

(24) Dale E, "Management : Theory and Practice Mc Graw - Hill - New York 1965 PP 225 - 226

(25) Germot Kugher, Betriebswirchafts lehre der nutre Nehmung Verlag Europa- lehrmittel, Nourmey- Vollmer- Gruiten 1990 s. 116 FF.

(26) James A. F Stoner, Management (U. S. A, Prentice -Hall, Inc (2) Engewood, 1978), p- 223 .

(27) David Fleet, er al Behavior in Organizatios (u. S. A Houghton Mifflin Company, 1991), p- 325 .

(28) James L. Gibson et al, Organizations: Behavior and processes (Boston , Mose: lewin, 1994), p- 470 .

(29) Keith Davis, Human Behavior at Work, 6th Edition (New delhi : Tat mecraw- Hill Publishing Company, 1981) p-4.

(30) Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research Ist Edition (Englewoos Cliffs New Jersey, 1979), P-2.

(31) Richard L. Daft, Organization Theory and Design (West Publishing Company, 2ed Edition, 1986), pp 211-212 .

(32) Stphen p. Robbins, Organization Theory: Structure, Design and Application, 2ed Edition (New Jersey, Prentice- Hall International Edition, 1987), P4.

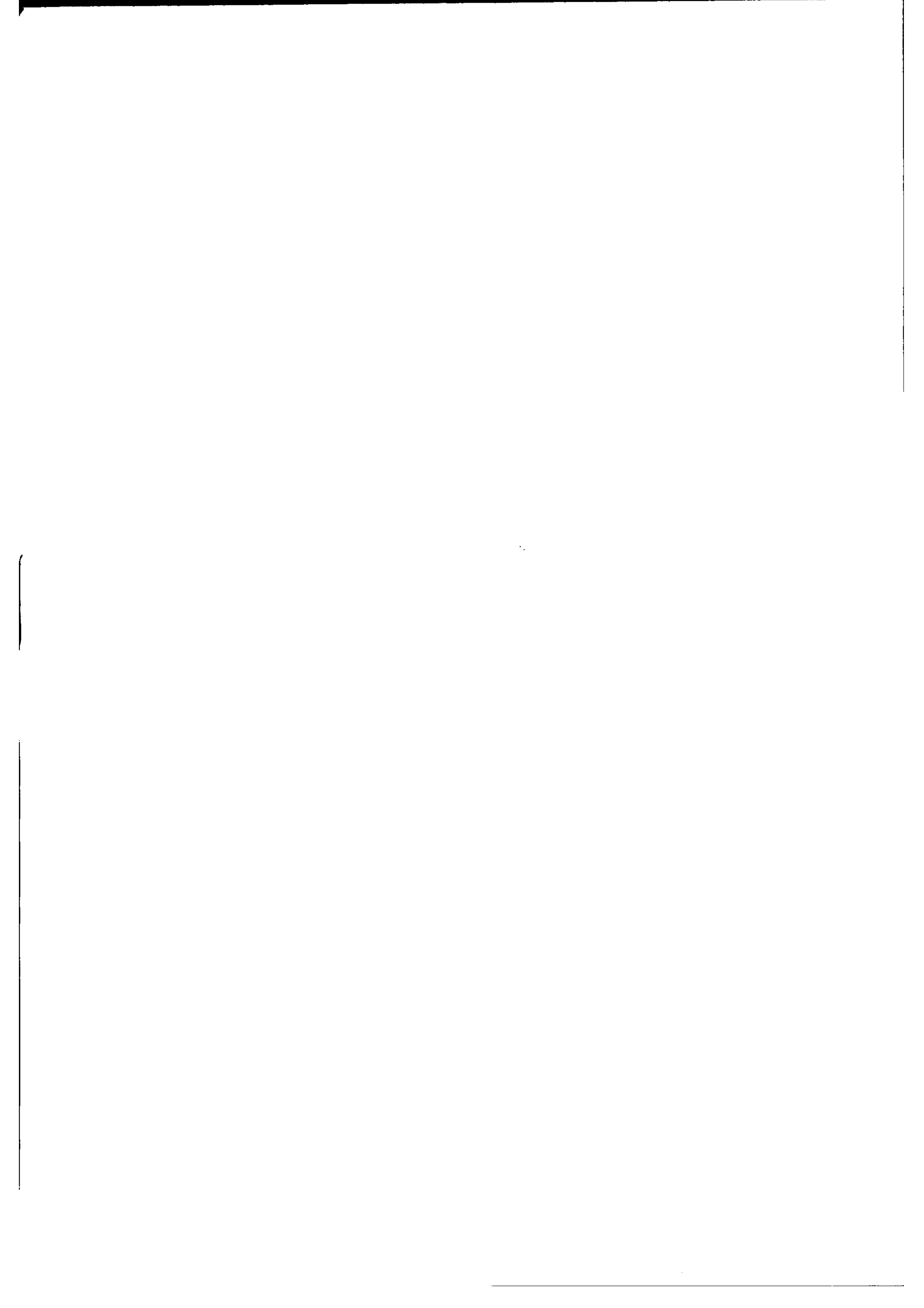
(33) John H, Jackson and Others, Organization Theory: Amacro Perspective for Management (3rd Edition Prentice Hall, Englewood cliffs New Jersey, 1986). pp 114 - 115.

(34) Stephen p. Robbins, op. cit, pp 54-73.

(35) Robert M. Fulmer, The New Management, 3rd Edition (New York: Macmilla Publishing co, Inc., 1983) p- 130 .

(36) Daniel Robey : Designung Organization 3rd ed (Boston: Mass Trwin inc, 1991) p 88 .

الفهرس



الناشر

مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

١٤٤ ش طيبه - سبورتنج - الإسكندرية

ت . ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٥/٤٤٠٢

الترقيم الدولى I.S.B.N

977-368-073-8

مدير النشر

مصطفى غنيم

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جرافيك : أحمد أمين

الإخراج الفنى : إنعام خطاب